

Liisa Jenkins

Mentorointi organisaation oppimisen keinona

Rantalainen Helsinki

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Yrittäjyyden ja liiketalouden ko.

Opinnäytetyö

10.4.2017

Tekijä(t) Otsikko	Liisa Jenkins Mentorointi organisaation oppimisen keinona
Sivumäärä Aika	54 sivua + 1 liite 10.4.2017
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu, tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintajohtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Rebecca Kihlman
<p>Opinnäytetyöni kehittämistehtävän aiheena on kehittää Rantalainen Helsinki Oy:lle toimiva mentorointiprosessi, joka tukee ja kehittää organisaation oppimista. Työssä halutaan luoda selkeä ja yhtenäinen prosessi, jolla voidaan tavoitteellisesti vaikuttaa organisaation oppimiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Työssä suunnitellaan ja toteutetaan mentorointiprosessi ja mentorointiohjelma. Prosessiin suunnitellaan tavoitteet, toimintatavat ja mittarit. Lisäksi kehittämistehtävässä selvitetään, millainen on toimiva mentorointisuhde ja mikä auttaa sen syntymiseen. Tavoitteena on luoda yksi organisaation sisäinen henkilöstön kehittämistapa muiden kehittämistapojen rinnalle.</p> <p>Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kehittämistehtävässä käytetty teoria perustuu kahteen isompaan kokonaisuuteen: kokemukselliseen oppimiseen ja mentorointiin.</p> <p>Nykytila-analyysistä saatujen tuloksien perusteella suunniteltiin fasiloitu mentorointimalli. Mallissa otettiin huomioon mentorointiprosessin tavoitteet ja odotukset, osapuolten vastuut ja velvollisuudet sekä prosessin saavutetut tulokset. Uusi mentorointimalli valmennettiin osallistujille.</p> <p>Kehittämistehtävän tulokset osoittavat, että osallistujien osaaminen oli kehittynyt. Se näkyi mm. uusina asiakkaina ja materiaaleina. Lisäksi osallistujat olivat havainneet, että työn tekemisen itsenäisyys oli lisääntynyt. Itse mentorointiprosessi ja aiheet olivat nyt suunnitellumpia. Mentorointi tapaamiset oli aikataulutettu ja niistä pidettiin kiinni. Aiheet olivat suunniteltu etukäteen ja ne vastasivat kehittymistarpeita.</p> <p>Jatkotoimenpiteenä kehittämistehtävälle on, että mentoroinnin yhteyteen on hyvä ottaa myös muita henkilöstönkehittämistapoja. Lisäksi erilaisista osaajayhteisöistä voisi järjestää oman mentorointiryhmän. Yhtenä jatkotoimenpiteenä oli myös se, että osallistujat saavat vertaistukea ja niihin järjestettäisiin omat tapaamiset.</p>	
Avainsanat	mentorointi, organisaation kehittäminen

Author(s) Title	Liisa Jenkins Mentoring as a method for organization development
Number of Pages Date	54 pages + 1 appendices 10 April 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Rebecca Kihlman, Senior Lecturer
<p>The aim of the present thesis was to develop a mentoring process that supported and developed the learning culture in the target company, Rantalainen Helsinki Oy. The target was to create a clear and uniform process, which can be used to develop the know-how of the personnel in a goal-oriented manner. In the thesis, the mentoring process and programme were developed and executed, including planning and setting goals alongside ways of working and measurement tools for the process. Additionally, the thesis examined what is needed for a mentoring relationship and what helps establishing it. The target was to create an internal personnel development process to support the existing processes.</p> <p>The thesis was carried out as an action research. Both qualitative and quantitative research methods were used. The theoretical framework of the thesis was based on experience-based learning and mentoring.</p> <p>The results from the current state analysis were used in developing a new mentoring model that used facilitation methods. In this model, the targets and expectations of the mentoring process, responsibilities and obligations as well as achieved results for all parties were considered. A new mentoring model was introduced and taught to the participants.</p> <p>The thesis resulted in increasing the knowledge and competence of the participants. It showed for example in acquiring new customers and materials. Additionally, the participants experienced that their daily work had become more independent. The actual mentoring process and its subjects were more organized. The mentoring meetings were scheduled. The topics were planned in advance and they responded to the development needs.</p> <p>In the future, it is recommended that other personnel development ways will be included in the process as well. Additionally, it could be good to establish separate mentoring groups for personnel with common areas of expertise. It would also be good for participants to have peer support in dedicated appointments.</p>	
Keywords	mentoring, organisation development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	2
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	3
1.3	Kehittämistehtävän raja	4
2	Tutkimusmenetelmä	5
2.1	Toimintatutkimus	5
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
2.3	Mittarit	8
2.4	Reabiliteetti ja validiteetti	10
3	Teoreettinen viitekehys	11
3.1.1	Osaamistarve	14
3.1.2	Yksilön oppiminen tiedon hankkimisella, ymmärtämisellä ja sisäistämällä	14
3.1.3	Tiedon ja osaamisen jakaminen ja yhteisen näkemyksen luominen	16
3.1.4	Soveltaminen käytäntöön	18
3.1.5	Kokemusten kokoaminen ja jakaminen	18
3.1.6	Organisaation oppimisen tulokset	19
3.2	Mentorointiprosessi	20
3.2.1	Valmistelu	22
3.2.2	Toteuttaminen	33
3.2.3	Seuranta	36
4	Kehittämistehtävän toteutus	38
4.1	Nykytila-analyysi	39
4.2	Haastattelut yhteenveto	39
4.3	Toimenpiteet haastatteluiden jälkeen	42
4.4	Mentorointiprosessi: Valmistelu	43
4.5	Mentorointiprosessi: Toteuttaminen	45
4.6	Mentorointiprosessi: Seuranta	46
5	Kehittämistehtävän tulokset	46
5.1	Haastattelutulokset	47
5.2	Kehittämistehtävän tavoitteiden tulokset	48
6	Johtopäätökset	50

6.1	Jatkotoimenpiteet	51
6.2	Kehittämistehtävän arviointi	52
	Lähteet	53
	Liite	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on kehittää Rantalainen Helsinki Oy:lle toimiva mentorointiprosessi, joka tukee ja kehittää organisaation oppimista. Työssä halutaan luoda selkeä ja yhtenäinen prosessi, jolla voidaan tavoitteellisesti vaikuttaa organisaation oppimiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena on luoda yksi organisaation sisäinen henkilöstön kehittämistapa muiden kehittämistapojen rinnalle.

Työssä suunnitellaan ja toteutetaan mentorointiprosessi ja mentorointiohjelma. Prosessiin suunnitellaan tavoitteet, toimintatavat ja mittarit. Lisäksi kehittämistehtävässä selvitetään, millainen on toimiva mentorointisuhde ja mikä auttaa sen syntymiseen. Lopuksi työssä arvioidaan saavutetut tulokset ja uudelleen kehitetään prosessia niiden mukaisesti.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehykseni pohjautuu Kolbin kokemuksellisen oppimisen ja Leenamaija Otalan organisaation oppimisen prosessiin. Otalan mallissa tuodaan esille organisaation oppimisprosessin eri vaiheita ja siihen liittyviä keinoja. Työssä keskitytään tarkemmin organisaation oppimisprosesseista yhdestä keinoista henkilökohmainen valmennus ja sen yhdestä tavoista mentorointi, johon työn toinen viitekehysteoria pohjautuu. Teoria on koostettu useammasta teoriasta, jotka käsittelevät mentorointiprosessia ja siihen liittyviä toimintamalleja.

Työ toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa on käytetty laadullisia ja määrällisiä tutkimusotteita, teemahaastatteluita ja henkilöstökyselyä. Toimintatutkimus suoritetaan yhteistyössä organisaatioiden henkilöiden kanssa, jota kehittämisiongelma koskee. Ryhmä koostuu liiketoimintajohtajasta, kirjanpitäjästä, mentoripareista aikaisemmassa ja uudessa mentorointiohjelmassa sekä heidän esimiehistä. Opinnäytetyön tekijä ei työskentele itse kohdeorganisaatiossa.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistehtävän kohde organisaatio on Rantalainen Helsinki Oy, joka kuuluu Rantalainen Yhtiöt konserniin. Rantalainen Yhtiöt on 1972 perustettu auktorisoitu taloushallinnon palveluita tuottava konserni. Rantalaiset Yhtiöt toimii 28 paikkakunnalla Etelä-Suomessa ja henkilöstömäärä yli 430 hlöä. Se on neljänneksi suurin tilitoimisto ja suurimmista ainoa perheyrittäjä. (Rantalainen 2014)

Rantalainen Yhtiöiden toiminnan tarkoitus on olla arvostetuin ja haluttu taloushallinnon paikallinen asiantuntijapalveluiden tuottaja ja kumppani. Yrityksen toiminta-ajatus on taloudellisen informaation tuottaminen ja jalostaminen asiakkaiden liiketoiminnan menestykseksi. Rantalaisen liikeidea on tarjota laaja-alaisesti laskentatoimen asiantuntijapalveluita pk-yrityksille. Rantalaisen arvoja ja toimintaa kuvaa palveluhenkisyys. Yritys toimii oma-aloitteisesti, luotettavasti ja kumppanuutta asiakasyritysten kanssa arvostuen. (Rantalainen 2014)

Rantalainen Helsinki Oy (jäljempänä Rantalainen) pitää sisällään seuraavat Rantalaiset Yhtiöiden toimipisteet: Helsinki Kampi, Helsinki Pasila, Vantaa Myyrmäki ja Vantaa Tikkurila. Myyrmäen toimiston kanssa samaan yksikköön kuuluu Pasilan toimipiste – Rantalainen Liikunta. Työhöni keskittyy Myyrmäen, Kampin ja Tikkurilan toimipisteisiin. Rantalainen Helsinki O:ssa työskentelee 73 hlöä, joista Myyrmäen yksikössä 42 hlöä, Helsinki Kampissa 18 hlöä ja Vantaa Tikkurilassa 13 hlöä. Ulkomaalaistaustaisia henkilöitä on kymmenkunta, jotka ovat pääasiallisesti venäjää äidinkielenä puhuvia. 70% työntekijöistä Rantalaisella on naisia. Ikäjakama on laaja ja suhteellisen tasainen. (Rantalainen 2014).

Henkilöstön kehittämisprojekteja on ollut Rantalaisella muutamia, mutta pääsääntöisesti henkilöstön kehittäminen on tapahtunut kurssien, koulutuksien ja tutkintojen avulla. Varsinaista henkilöstöhallinnon henkilöä Rantalaisella ei näissä toimipisteissä ole. HR-lähtöiset kehittämisprojektit ovat olleet eri henkilöiden vastuulla. Yhteyshenkilöni Rantalaisella tässä projektissa ovat liiketoimintajohtaja Anna Partala ja kirjanpitäjä Jarno Laine, jotka ovat olleet mukana myös aikaisemmissa HR-projekteissa. He ovat myös työskennelleet Rantalaisella useita vuosia. Opinnäytetyön tekijä ei työskentele Rantalaisella. Opinnäytetyön tekijä toimii kehittämistehtävän kehitysideoiden luojana, kokoajana sekä muutoshankkeiden läpiviejänä koko kehittämistehtävän ajan. Rantalaisen yhteyshenkilöt osallistuvat hankkeen toteuttamiseen.

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Alalla kuin alalla asiakkaat odottavat palveluilta yhä suurempaa lisäarvoa päivittäiseen toimintaan. Tilitoimistot ovat myös pakotettu muokkaamaan palveluita monipuolisemmaksi ja asiakaslähtoisemmäksi. Tilitoimistot eivät tarjoa vain kirjanpitoa. Monien tilitoimistojen palveluvalikoimasta löytyy taloushallintoalan konsultointipalveluita ja yrityksen perustamiseen liittyvää konsultointia. Rantalainen on myös laajentanut palveluvalikoimaansa, jotta pystyvät palvelemaan asiakasta kokonaisvaltaisesti. Rantalainen on ostanut ja fuusioitunut useamman pienemmän tilitoimiston kanssa. (Partala 2015)

Keskusteluissa yhteyshenkilöni Partala ja Laine ovat tuoneet esille, että henkilöstön osaamisessa ja toimintatavoissa on eroavaisuuksia ja vaihtelevuuksia. Tähän Anna Rantalain mukaan on vaikuttanut mm. yritysostot, joiden kautta Rantalaiseen on siirtynyt useita kymmeniä uusia työntekijöitä. Uudet ihmiset ovat tuoneet uusia kulttuureja ja toimintatapoja olemassa olevaan toimintakulttuuriin. Osa työntekijöistä on ulkomaalaistaustaisia, joiden johdosta myös pelkät kulttuuritaustat tuovat eroavaisuuksia toimintaan. Lisäksi moninaisuutta organisaatioon tuo myös erilaiset koulutustaustat. (Partala 2014)

Osalle uusille työntekijöille ja siirtyville työntekijöille on järjestetty ns. epävirallista mentorointia ja perehdytystä. Se ei ollut järjestelmällistä ja toimintatavat ovat vaihdelleet eri henkilöiden välillä. Toiminta on ollut ns. spontaania mentorointia. Spontaanilla mentoroinnilla tarkoitetaan tilannetta, että lähtökohtaisesti ammattilainen ohjaa ja tukee kokemattomampaa ja kehittymishaluista mentoroitavaa. Mentorin ei tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen, vaan riittää, että hän tuo oman osaamisensa ja kokemuksensa mentoroivan käyttöön. (Kupias & Salo 2014, 24.) Rantalaisella spontaaneja mentorointitilanteita on tapahtunut mm. esimiehen ja alaisen, kollegan ja kollegan välillä. Spontaanissa mentoroinnissa mentoroitava valitsee mentorin pyytämällä tämän apua. Epävirallisten mentorointiprosessien arviointi ja mittaaminen ovat olleet vaikeata, eikä välttämättä prosessi ole aina saavuttanut haluttuja tuloksia. Tavoitteita tai päämääriä ei prosessille myöskään asetettu tai niitä ei ole tiedostettu. Mentorointia ei välttämättä ole aina myöskään mielletty mentoroinniksi vaan enemmän ohjaukseksi tai perehdytykseksi. (Partala 2014)

Lisäksi Rantalaisella on koettu, että työntekijöiden osaamisessa on jonkin verran vaihtelevuutta. Henkilöstön keskuudesta löytyy osaamiseroja ja -vajeita. Näihin Rantalainen toivoo ratkaisua, jotta suurimmat erot kapenevat. Osaamista Rantalaisella on kuitenkin paljon, jonka johdosta osaamista voidaan jakaa työntekijöiden välillä. Se nähdään yrityksessä myös kustannustehokkaana tapana. Lähtökohtana toiminnassa nähdään, että jokainen työntekijä voisi kehittyä omien kehittymistarpeidensa mukaisesti. (Partala 2014)

Henkilöstötutkimuksen tuloksissa 2014 henkilöstö toivoi toimenpiteitä henkilöstön kehittämiseen. Tutkimus toi esille, että henkilöstö suhtautui positiivisesti osaamiseen kehittämiseen, mutta sitä ei koettu olevan riittävästi. Pääasiallisesti henkilöstön kehittämistä on tapahtunut koulutuksilla, kursseilla ja spontaanilla mentoroinnilla. Organisoidumpi mentorointitapa toimintaan voisi tuoda henkilöstölle selkeämmän kuvan siitä yhtenä henkilöstön kehittämistapana. On todettu, että organisoitu mentorointi on yksi erinomainen tapa kehittää henkilöstöä muiden kehittämistapojen rinnalla. (Partala 2014)

1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtäväni lähtökohtana on luoda organisoitu mentorointiohjelma vastaamaan yllämainittuihin haasteisiin. Mentorointiin päädyttiin siksi, koska organisaatiossa oli toteutettu ns. spontaania mentorointia ja joka oli todettu hyväksi tavaksi kehittää organisaatiota. Kehittämistyössä tavoitteena oli ottaa paremmin huomioon organisaation kehittämisen strategia, tavoitteet ja mittaaminen, jonka seurauksena mentorointitoimintatapana vakiinnuttaisi paikkansa yhtenä henkilöstön kehittämismenetelmänä muiden menetelmien joukossa. Organisoitua mentorointiohjelmaa suunnitellessa otettiin huomioon spontaanissa mentoroinnissa saadut kokemukset. Organisoitu mentorointi ei poissulje spontaanin mentoroinnin käyttämistä. Paras lopputulos saadaan, kun molemmat kulkevat rintarinnan henkilöstön kehittäjänä.

Toinen rajausnäkökulma kehittämistehtävään tulee Metropolian YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi- hankkeesta. Opinnäytetyön tekijä on osallistunut hankkeeseen ylemmän amk:n opiskelijana. Ammattikorkeakoulu Metropolian työpaketti hankkeessa on moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna ja Rantalainen on yksi hankkeen yhteistyöyrityksistä. Mentoroinnissa voidaan myös edistää ja tukea henkilöstön moninaisuutta. Opinnäytetyö ei kuitenkaan käsittele mentorointia moninaisuuden näkökulmasta tai keskittyä vain monimuotoisuuden mentorointiin, koska

kokemuksien mukaan mentorointiohjelmat, jotka ovat suunnattu vain määriteltyihin erityisryhmiin kohtaavat eniten haasteita. Haasteina näissä ohjelmissa on ollut, että useimmat osallistujat eivät ole halunneet leimautua erityisryhmäläiseksi ja se on vaikuttanut ohjelman tuloksiin. Lisäksi ei voida olettaa, että kaikki oletukset pitävät paikkansa kaikissa erityisryhmäläisessä. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 159.) Tämän johdosta mentorointi on suunnattu koko henkilöstölle, jonka johdosta yritys voi hyödyntää prosessia kattavammin.

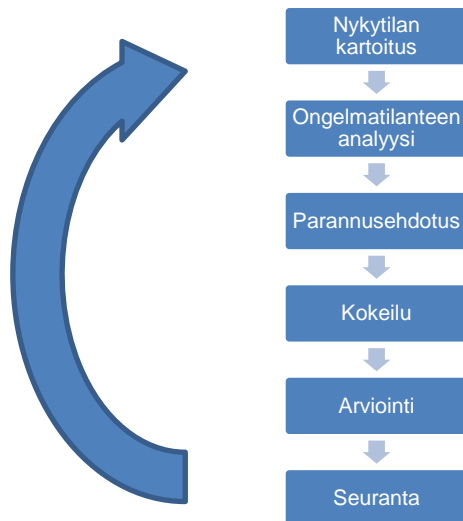
Monimuotoisuus tuodaan työssä prosessin yhtenä työkaluna. Työkalu on monimuotoisuuden työkalu, jolla voidaan mentorointiprosessissa huomioida henkilöiden monimuotoiset taustat ja helpottaa näin vuorovaikutuksen haasteiden syntymistä. Tarkemmin monimuotoisuuden työkalusta kerrotaan jäljempänä.

2 Tutkimusmenetelmä

2.1 Toimintatutkimus

Työn kehittäminen tapahtuu toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksella ratkaistaan yleensä työyhteisön käytännönläheisiä ongelmatilanteita. Se on jatkuvaa parantamista. Toimintatutkimus suoritetaan yhteistyössä henkilöiden kanssa, joita ongelma koskee. On kuitenkin hyvä huomioida, että toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa kyseisessä tapauksessa. Tulokset eivät yleisesti ole yleistettävissä muihin tapauksiin. (Kananen 2014, 20.)

Toimintatutkimus on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka tutkimusotteet voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin. Kehittämistehtävässä käytetään kvalitatiivisia eli laadullisia mittareita sekä nykytilan arvioinnissa että muutoksen toteutuksen arvioinnissa. Haastattelujen avulla selvitetään nykytilaa sekä uuden mentorointimallin käyttämistä ja sen toimivuutta. Toimintatutkimus on tehty alla olevan vaiheiden kautta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen 2014, 34).

Nykytila-analyysissä on kartoitettu tietoja sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Määrällisistä materiaalia on Rantalaisen henkilöstökysely, joka on toteutettu yrityksessä syksyn 2014 aikana. Kyselyn tuloksissa keskitytään osioihin, jotka koskettavat henkilöstön kehittämistä. Laadullisena menetelmänä on käytetty teemahaastatteluja organisaatiossa suoritetusta epävirallisesta mentoroinnista. Teemahaastattelut on tehty neljälle mentoriparille, mentoreille ja mentoroitaville. Liiketoimintajohtaja on valinnut haastatteluun mentorointiparit. Parien valinnassa on huomioitu henkilöiden monimuotoiset taustat. Haastattelussa on selvitetty, miten he ovat kokeneet epävirallisen mentorointiprosessin. Mikä on ollut onnistunutta ja mitä he kaipaavat. Näkevätkö, onko se hyödyttänyt heitä? Jos on, niin missä asioissa. Haastattelun yhteenvedosta analysoin nykytilanteen ongelmat, jotka otetaan huomioon virallisen mentorointiohjelman suunnittelussa.

Työn tavoitteena on suunnitella Rantalaiselle virallisen mentorointiohjelman, jossa otetaan huomioon aiheeseen liittyvää teoriaa ja nykytila-analyysin ongelmakohdat. Suunniteltu uusi mentorointiohjelma ja siihen liittyvät valmennukset on esitelty liiketoimintajohtajalle keväällä 2015 ja tämän jälkeen uusi mentorointiohjelma on toteutettu Rantalaisella. Koska mentorointiohjelma on vuoden kestävä, ohjelman tuloksia on tarkoitus arvioida ohjelman puolivälissä. Arviointitapaaminen on samalla osallistujille motivointitapaaminen ajatellen loppuvuoden mentorointitapaamisia.

Tutkimukseen osallistuvien motivointia pyritään parantamaan useammalla eri tavalla. Osallistujille on tuotu esille Rantalaisen strategiset tavoitteet ja miten kehitystyöllä tuetaan niitä. Sen lisäksi on keskusteltu jokaisen yksilön omakohtaisesta hyödystä ja mahdollisuuksista. Osallistujat saavat myös tukea ja motivointia prosessin alussa ja sen aikana, joka edesauttaa heidän sitoutumista. Tuki on keskustelua, valmennusta, työkaluja ja menetelmiä.

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tutkimusongelma on: Millainen on tuloksekas mentorointi organisaation kehittäjänä Rantalaisella?

Tutkimusongelmaa on hyvä tarkentaa tutkimuskysymyksillä. Ne määrittelevät ongelmaa hieman tarkemmin eri näkökulmista. Työssä ovat seuraavat lisäkysymykset:

1. Millainen on toimiva mentorointiohjelman prosessi?
2. Millainen on luotettava ja toimiva mentorointisuhde mentorin ja mentoroitavan välillä ja mikä auttaa sen syntymiseen?
3. Mitä tavoitteita mentoroitava ja mentori ovat saavuttaneet?
4. Mitä tuloksia mentorointiohjelmalla on saavutettu?

Kehittämistehtävän tavoitteiksi on asetettu seuraavat asiat:

- luoda fasiloitu toimintamalli koko henkilöstölle
- asettaa selkeät tavoitteet ja odotukset mentorointiprosessille
- määritellä vastuu ja velvollisuudet
- mitata prosessin saavutettuja päämääriä ja tuloksia
- kehittää henkilöstön osaamista yksilön tarpeiden vaatimilla osa-alueilla
- antaa mahdollisesti ulkopuolista tukea mentorointiprosessille

2.3 Mittarit

Kaikki mentorointiohjelmat tarvitsevat arviointijärjestelmän, jotta tiedetään saavutaanko mentoroinnilla toivuttuja tuloksia ja onko se tehokasta. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 197.) Rantalaisella mentoroinnin tuloksia ei aikaisemmin ole suuremmin mitattu ja arvioitu. Näin useimmiten epävirallisissa mentoroinnissa on tapana käydä. Mentorointiohjelman arviointi kohdistuu ohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi arvioidaan mentoroinnin ja mentoroitavan odotukset. Arviointi menetelmät voidaan yleisesti jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 198-199.)

Mentoroinnin tuloksien arviointia voidaan tehdä useammalla eri tavalla. Erilaisia malleja voivat olla seuraavat:

1. Mentorin taitojen arviointi
2. Mentoroitavien kykyjen ja suorituksen arviointi
3. Organisaation valmiuden arviointi
4. 360-arviointijärjestelmä
5. Jokapäiväisen suorituksen arviointi
6. Nelivaiheinen arviointimalli (Kirkpatrick)
7. Ylläolevien mallien yhdistelmä (Meyer 2007, 20-21.)

Kirkpatrickin nelivaiheista arviointimalli on yksi käytetyimmistä malleista valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnissa. Se on kehitetty jo vuonna 1959, mutta on edelleen suosiossa. Malli soveltuu myös mentoroinnin arviointiin, mutta myös muiden valmennuksien ja henkilöstön kehittämistapojen arviointiin. (Meyer, 2007, 57-58.) Lisäksi malli kattaa hyvin eri osa-alueet ja oppiminen yhtenä omana osa-alueena (Kuvio 2.)



Kuvio 2 Kirkpatrick arviointimalli (Meyer, 2007, 56).

Ensimmäisellä tasolla on tavoitteena selvittää osallistujien reaktiot mentorointia kohtaan. Se on osallistujapalaute, joka kerätään kirjallisesti tai suullisesti valmennus- tai mentorointitapahtuman jälkeen. On tärkeää selvittää millaista palautetta saadaan, sillä positiivinen palaute edesauttaa oppimista ja säilyttää motivaation oppimista kohtaan. Negatiivinen puolestaan voi estää oppimisen. Palaute auttaa myös kehittää valmennusta ja mentorointia. (Meyer 2007, 58-60.)

Toinen taso kartoittaa oppimisen kehittymistä. Oppiminen voi näkyä esimerkiksi tiedon tai taidon muuttumisena ja kehittymisenä taikka asenteiden muuttumisena. Arvioinnin tulisi keskittyä asetettuihin oppimistavoitteisiin. Tämä toinen taso rakentaa alustaa myös kolmannelle tasolle eli käyttäytymisen muutokselle. Tietojen ja taitojen arviointi on hyvä suorittaa ennen ja jälkeen mentorointi tai valmennustapaamisen. Kolmannella tasolla arvioidaan käyttäytymisen muutosta. Jotta käyttäytyminen voi muuttua, on ensiarvoisen tärkeää, että löytyy halu muuttua ja ilmapiiri tukee muuttumista. Ensimmäisen ja toisen tason arviointi voidaan suorittaa heti, mutta kolmannen tason mittaaminen vaatii aikaa. Käyttäytymisen muutos ei aina näy heti vaan jonkin ajan päästä. Mittaaminen on hyvä suorittaa ennen ja jälkeen mentoroinnin osallistujien, heidän esimiesten ja mahdollisesti muidenkin henkilöiden toimesta. Neljäs taso on tulokset työyhteisön ja organisaation tasolla. Tällä tarkoitetaan tuloksia esimerkiksi tuottavuuden tai laadun kehittymisenä. Tämän tason mittaaminen on hankalin, koska tuloksien mittaaminen luvuilla ei ole välttämättä mahdollista tai sen yhteys tuloksiin ei ole suora. (Meyer, 2007, 61-74.)

Clutterbuck kirjassaan toi myös yhden arviointityökalun mentoroinnin mittaamiseen, jota Ristikangas on omassa kirjassaan mukaillut. Opinnäytetyössä on käytetty Vesa Ristikankaan kirjan mentorointiohjelman mittareita. Arvioinnin ulottuvuuksia ovat neljä kategorialla, jotka ovat suhteeseen liittyvät prosessit, ohjelman prosessit, mentorointisuhteen tulokset ja neljäntenä ohjelman tulokset. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 197-200). Seuraavassa taulukossa 1 on esitelty tarkemmin mentorointiohjelman arviointityökalupakki, jota käytän työni mittareina.

Ohjelman prosessit	Ohjelman tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> - Kuinka usein on tavattu? Onko tapaamisiin ollut aikaa? - Onko ja miten verkostoituminen on lisääntynyt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ovatko mentorointitapaamiset vastanneet kehittymistarpeita? - Onko mentorointitapaamiset olleet tavoitteen mukaisia? - Mitä kehitystä on tapahtunut kohti tavoitteita?
Mentorointisuhteen prosessi	Mentorointisuhteen tulokset
<ul style="list-style-type: none"> - Miten osapuolet luottavat toisiinsa? - Miten tärkeitä ja merkityksellisiä asioita suhteessa käsitellään? - Miten tyytyväisiä he ovat mentoroinnin prosessiin? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä muutoksia/oppimista on tapahtunut? - Missä alueissa on kehittynyt? - Mitä mentori on saanut yhteistyösuhteesta?

Taulukko 1. Mukaeltu Mentorointiohjelman mittaamisen työkalupaketti (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 199.)

2.4 Reabiliteetti ja validiteetti

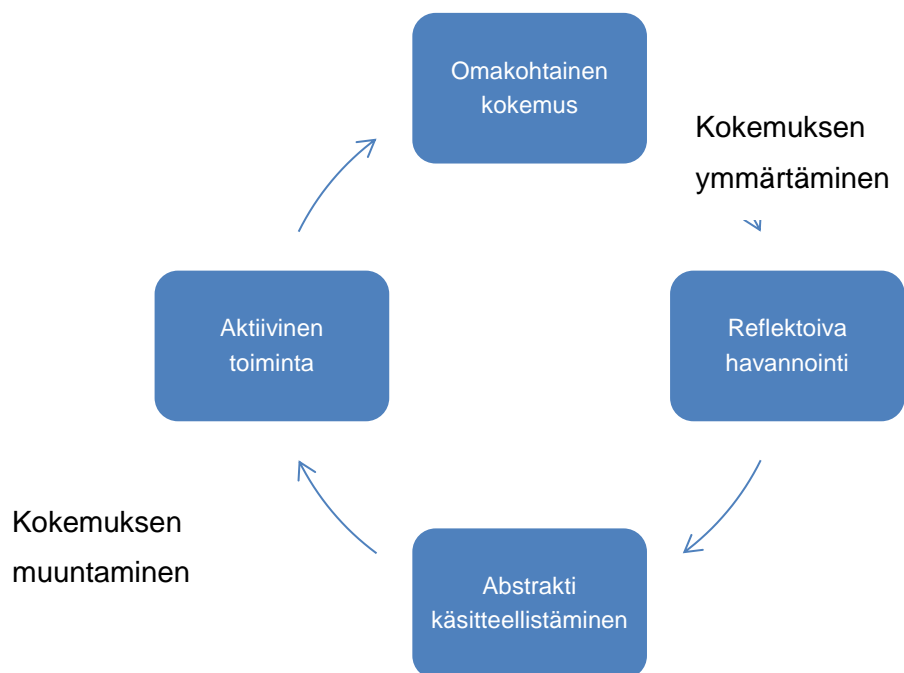
Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Validiteetilla varmistetaan, että käytetään oikeata tutkimusmenetelmää, oikeata mittaria ja mitataan oikeata asiaa. (Kananen 2014, 126.) Teorioissa olen valinnut osaamisen kehittämisen teorioista Kolbin kokemuksellisen oppimisen, jonka idea korostaa jatkuvaa ja asteittaista oppimista ja muutosta. Toinen teoriani on mentorointi, joka on kokemuksellista oppimista. Työn mittarit mittaavat nimenoman mentorointiohjelman onnistumista neljästä eri näkökulmasta laajasti ottaen huomioon koko prosessin. Mittarissa huomioidaan prosessi, päämäärät, tulokset ja vuorovaikutussuhde. Mittarit on kohdennettu ja suunniteltu vastaavaan ohjelmaan, jonka johdosta ne mittaavat kehittämistehtävän kannalta oikeita kohteita.

Reabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä ja luotettavuutta. Pysin työssäni dokumentoimaan ja kuvaamaan kehittämisprosessin mahdollisimman hyvin, jotta raportin lukija pystyy arvioimaan ja näkemään prosessissa tehdyt muutokset. Lisäksi pyrin analysoimaan tuloksia ja tuomaan siihen syvyyttä, joka lisää työni luotettavuutta.

Työni verifiointiin eli todentaminen pystyn näyttämään alku- ja lopputilanteiden osallistujien haastatteluilla. Haastatteluissa käydään läpi suunnitelmani prosessi ja siinä tapahtuneet tulokset ja muutokset.

3 Teoreettinen viitekehys

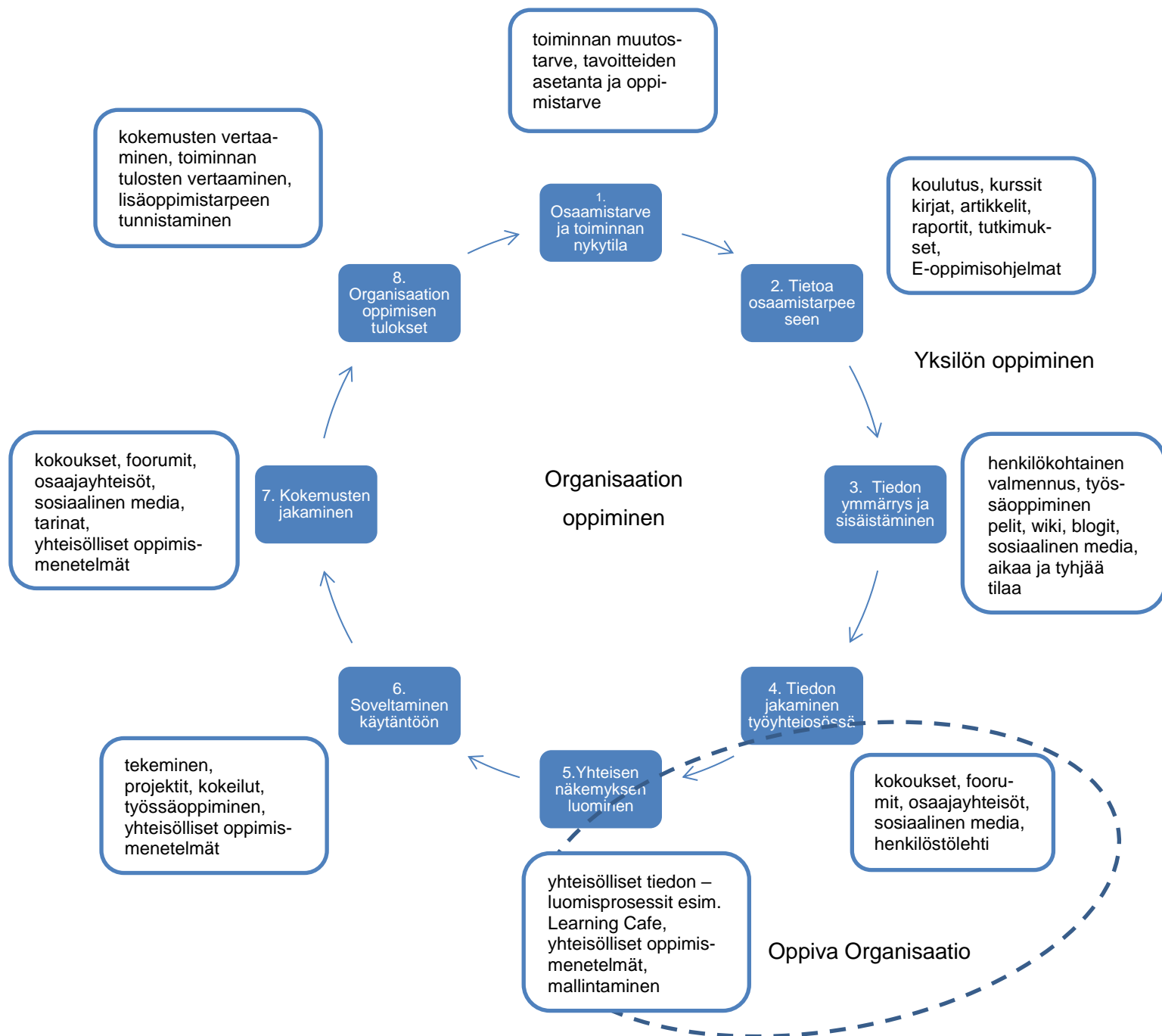
Työni teoreettinen viitekehys pohjautuu Kolbin kokemuksellisen oppimisen malliin. Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallissa (1984) oppiminen on syklimäistä. Oppiminen on jatkuva prosessi, joka kehittyy ja syvenee. Oppimisessa voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta, tiedostettu ja tiedostamaton. Oppimisen malliin liittyy neljä vaihetta. (Kupias 2001, 16-26.) Kolbin kokemuksellinen malli (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Kokemuksellinen oppimisen malli (Kupias 2001, 16-26).

Olen työssäni tarkentanut Kolbin mallia Leenamaija Otalan organisaation oppimisen mallilla, joka pohjautuu Kolbin malliin. Koen tutkijana, että Leenamaija Otalan menee mallissaan käytännönläheisämmälle tasolle, jonka johdosta se on työni kannalta parempi. Leenamaija Otalan organisaation oppimisen prosessiin, jossa tuodaan esille organisaation oppimisprosessin eri vaiheita ja siihen liittyviä keinoja. Organisaation oppiminen on valittu teoriaksi, koska yritys toivoo ensisijaisesti organisaation sisäisen henkilöstön kehittämisen keinoja, koska henkilöstön keskuudessa on runsaasti osaamista ja sen jakaminen koko henkilöstö kesken on tärkeää. Lisäksi suuria taloudellisia investointeja ei tässä vaiheessa voida tehdä, joten sisäinen koulutus on kustannustehokkaampi kuin ulkopuolinen koulutus. Koska osaamisessa on isojakin eroavaisuuksia, oppivan organisaation mallilla voidaan huomioida yksilön yksilölliset taustat ja oppiminen voidaan räätälöidä sen mukaisesti.

Työn kehittämisprojekti on tehty oppivan organisaation yhdestä keinoista, mentoroinnista, johon työn toinen viitekehysteoria pohjautuu. Mentorointi keinona on valittu sen johdosta, koska organisaatiolla on kokemusta entuudestaan epävirallisesta ja spontaanista mentoroinnista, mutta sen tavoitteita ja tuloksia ei ole pystytty mittaamaan. Lisäksi organisaation oppimisen keinona henkilökohtainen valmennus on erinomainen tapa huomioida yksilön henkilökohtaiset taustat ja osaamiset. Mentorointiviitekehys on muodostettu useammasta lähteestä, jotka on esitelty myöhemmin mentorointiviitekehysten yhteydessä.



Kuvio 4 Organisaation oppimisen vaiheet ja siihen liittyvät keinot (Ojala 2008, 214).

3.1.1 Osaamistarve

Organisaatio oppiminen tarkoittaa yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta tekemiseen. Työn toimintaympäristö asettaa haasteet sille, että yksittäisen ihmisen ajattelu tai näkökulma on väistämättä liian kapea. Oppimisprosessi käynnistyy tarpeesta, ongelmasta tai haasteesta. Oppimisprosessin lähtökohta on organisaation kehitys- ja/tai muutostarve. Tämä on prosessin ensimmäinen vaihe. (Ojala 2008, 72-74.)

3.1.2 Yksilön oppiminen tiedon hankkimisella, ymmärtämisellä ja sisäistämisellä

Organisaation oppimisen vaihe kaksi on yksilöiden uuden tiedon hankkiminen ja vaihe kolme on omaksumista sekä sisäistämistä. Tällä kokonaisuudella tarkoitetaan yksilöiden oppimista. Tieto tulee organisaatioon ihmisten kautta ja osaaminen näkyy henkilön toiminnassa. Tiedon hankkimistapoja on useita ja siihen kannattaakin käyttää erilaisia. Oppimistyylytestit auttavat yksilöä tietämään millainen oppija itse on ja löytämään sitä kautta parhaimman tavan. (Ojala 2008, 72-74.)

Erilaisia tapoja hankkia tietoa ovat kirjat, artikkelit, raportit, gradut, internet, koulutus, kurssit, itseopiskelu, sosiaalinen media, tutkimukset, e-oppimisohjelmat tai osaajayhteisöt. Lukeminen on monelle sopiva tapa hankkia tietoa, mutta kiireisessä työtahdissa siihen ei yleensä tahdo jäädä aikaa. Se kuitenkin on hyvä huomioida työarkea suunnitellessa. Koulutus on perinteinen tapa tuottaa oppimista. Oppilaitokset ja muut palveluita tuottavat kohdennettuja palveluita työssäkäyville, jonka johdosta luentoja on mahdollisuus suorittaa iltaisin tai verkkokurssein. Internetistä ja sosiaalisen mediasta löytyy runsaasti asiantuntijaluentoja, joita voi esimerkiksi tilata maksua vastaan koko organisaatiollekin. Itseopiskeluun kannattaa kannustaa kertomalla yksilölle perus-, jatko- ja täydennyskoulutusohjelmista. Itseopiskelun tukeminen vaatii organisaatioon hyvät yhtenäiset periaatteet, joista selviää tuet ja vastuut. Henkilöstökoulutus on edelleen yrityksissä merkittävän osaamisen kehittämistapa. Globaalit isot yritykset järjestävät näitä itse, mutta pienemmiltä yrityksiltä puuttuu yleensä osaaminen ja resurssit omatoimiseen järjestämiseen. Henkilöstökoulutus on oiva vaihtoehto, jos halutaan tietty tieto tai sama toimintatapa kaikille samanlaisena. Räätelöintiä ja yksilöitymistä suuret koulutukset eivät yleisesti salli. (Ojala 2008, 216-221.)

Tietoa voidaan hankkia runsaasti, mutta tärkeintä on oppia ymmärtämään ja sisäistämään tietoa. Yksilön on ymmärrettävä ja sisäistettävä uusi tieto, jonka jälkeen se voi vasta muuttua uudeksi osaamiseksi tai taidoksi. Prosessin vaiheessa kolme keskittyy siihen, miten tieto muutetaan osaamiseksi. On hyvä huomioida, että työntekijän lähivyöhykkeellä vaikuttavat ihmiset ovat tärkeitä oppimisen edistäjiä. Sen lisäksi työntekijä tarvitsee tyhjää tilaa ja aikaa. Kovassa hälinässä ja tietotulvassa ymmärrystä harvoin tapahtuu. (Ojala 2008, 223.)

Tiedon muuttamisessa osaamiseksi tapoja ovat mm. työssäoppiminen, henkilökohtainen valmennus, pelit, simulaatiot, blogi, wiki. Työssä oppiminen tarkoittaa työssä oleville ihmisille, että ihmiset oppivat tekemisen kautta. Näitä ovat työohjeet, mestarikisälliasetelma, toisen työn seuraaminen, ristiinoppiminen, työnpaikan vaihtaminen, työkierto, työn laajentaminen projekteihin tai uusiin työtehtäviin ja työkokeilu. Käytännössä tämä tarkoittaa pohdintaa ja reflektointia esimerkiksi valmentajan tai mentoroinnin kanssa. Henkilökohtainen valmennusmenetelmiä voi olla perehdytys, mentorointi, coaching, työnohjaus, terapia ja tutorointi. Näille menetelmille yhteistä on tukihenkilö, joka luo oppimiselle turvallisen ja tuetun ympäristön. Tukihenkilö auttaa oppijaa ja hänen yksilöllisiä tarpeitaan. (Ojala 2008, 223-231.) Alla olevasta taulukosta voidaan vertailla eri menetelmien käyttökelpoisuutta eri tilanteissa.

Oppimisen tavoite	Mentori	Coach	Työn- ohjaaja	Tera- peutti	Konsult- ti	Tutor
Ongelmanratkaisu	0	+	0	+	+	-
Ratkaisujen antaminen	+	-	-	-	+	-
Neuvonta	+	-	-	-	+	+
Muutos käyttäytymisessä	0	+	+	+	0	-
Informaation välittäminen	+	+	+	0	+	+
Henkilökohtainen kasvu	+	+	+	+	-	0
Räätälöinti henk.koht tarpeeseen	+	+	+	+	0	+
Tavoitteen asettaminen	0	+	0	0	+	-
Toimintasuunnitelma	0	+	+	-	+	0
Resurssilisä	0	0	+	0	+	0

+ = suuri vaikutus 0 = keskinkertainen vaikutus - = vähäinen vaikutus

Taulukko 2 Henkilökohtaisen valmennuksen tapojen soveltuvuudesta ja vaikuttavuudesta (Ojala 2008, 231).

Pelit ja simulaatiot haastavat aivoja uudentilanteisiin. Ne harjoittavat reflektiota ja intuitiota. Peleissä yleensä opitaan yrityksen ja erehdyksen kautta. Ihminen oppii virheiden kautta. Tilanne pakottaa yrittämään uudelleen ja entistä paremmin. Johtamistaitojen kohdalla pelejä pidetään tärkeänä oppimistapana, sillä ne opettavat yhteistyökykyä, vallan jakamista, yhteisöllistä päätöksentekoa ja kykyä sijoittaa henkilöitä eri tehtäviin. Pelit kannustavat luovuuteen. (Ojala 2008, 238.)

3.1.3 Tiedon ja osaamisen jakaminen ja yhteisen näkemyksen luominen

Jotta tiedon kautta saatu osaaminen muuntuu toiminnaksi, pitää yksilöiden välinen tieto jakaa ja muodostaa yhteiseksi näkemykseksi. Tiedon rakentaminen ei tapahdu itseltään vaan vaatii rakenteita. Rakenteet muodostavat oppivan organisaation. Oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, joka toteuttaa uudistavaa oppimista. Siinä toteutetaan kaikkia eri oppimismuotoja ja osataan hyödyntää kaikki tieto toiminnan jatkuvan

parantamiseen ja uudistamiseen. Tieto ja osaaminen on hyvä jakaa työyhteisöissä, tiimeissä ja kollegoiden kesken. Jakamista tapahtuu tekemisen myötä. Esimerkiksi kun työntekijä on itse osallistunut kurssille tai koulutukseen, hän voi jakaa osaamista muille kouluttajana tai valmentajana. Ihmiset ja organisaatio oppivat omien kokemustensa kautta. (Ojala 2008, 72-76.)

Erilaisia tapoja jakaa tietoa ja osaamista sekä luoda yhteistä näkemyksiä on monia mm. kokoukset, foorumit, projektit, osaajayhteisöt, sosiaalinen media, henkilökohtaiset verkostot, yhteisölliset tiedonluomisprosessit esim. Learning cafe ja oppimismenetelmät esim. benchmarking, mentorointiryhmät, lukupiiri, hyvien käytäntöjen siirtäminen. Kokouksissa tai foorumeissa voidaan ottaa tavaksi, että kukin henkilö vuorollaan jakaa tiedon käydystä koulutuksesta tai lukemastaan kirjastaan. Osaajayhteisöllä tarkoitetaan organisaation sisäisiä tai välisiä kontaktiverkostoja. Esimerkiksi tietyn alan osaajille voidaan muodostaa virtuaalinen osaajayhteisö joko yrityksen tai yritysverkoston sisällä, jossa jaetaan uutta tietoa ja ratkaistaan ongelmia. Alla olevassa taulukossa on kuvattu erilaisia osaajayhteisöjä. (Ojala 2008, 239.)

Osaajayhteisö	Tavoitteet
Kompetenssiyhteisö, joka tutkii ja kehittää samaa osaamisaluetta	Yhdistää saman osaamisalan työntekijät
Auttamisyhteisö, joka tukee jäseniä arkipäivän ongelmatilanteissa	Yhdistää ihmisiä ja sallii spontaanin tiedon vaihdon
Best-Practise-yhteisö, joka jakaa ja kehittää tietoa	Prosessituki ideoiden kiteytykselle ja validoinnille
Ongelmaratkaisuyhteisö, etsii ja kehittää ratkaisuja	Hyödyntää eri työntekijöiden kokemus ongelmatilanteiden ratkaisussa
Kehittämisyhteisö, joka toteuttaa tuotekehitystä	Saattaa yhteen erilaisia osaajia ja kehittää toimintaa
Tiedonhallintayhteisö, joka ylläpitää tietoa tietyllä alueella	Dokumenttien hallintaa, jossa varmistetaan asianmukaisuus ja ajantasaisuus
Innovaatioyhteisö, joka etsii läpimurtavia ideoita	Tuo yhteen eri työntekijät, jotka tunnistavat trendejä ja hiljaisia signaaleja

Taulukko 3 Osaajayhteisötyypit ja niiden tavoitteet (Ojala 2008, 240-241).

Jos useammalla työntekijällä on tietoa samasta asiasta, on hyvä muodostaa yhteinen näkemys. On hyvä miettiä, miten uusi tietoa muuttaa toimintaa ja miten me tietoa sovellamme ja toteutamme käytännössä. Ilman keskustelua ja yhteisen näkemyksen muodostamista voi johtaa siihen, että jokainen tulkitsee tiedon omalla tavallaan. (Ojala 2008, 76.) Yksi hyvä tapa synnyttää ja soveltaa tietoa on Learning Cafe. Tässä tavassa ihmiset ovat rennoissa ja pienissä ryhmissä kahvilamaisissa olosuhteissa ja vaihtavat ajatuksia ja näkemyksiä ongelmista tai keskeisistä asioista. Olennaista on, että jokainen uskaltaa tuoda näkemyksensä esille. Yhteisöllisiä oppimistapoja ovat puolestaan benchmarking, hyvien käytäntöjen siirtäminen, opintopiirit, osaajayhteisöt, laatutyö, lukupiiri, mentorointiryhmät. (Ojala 2008, 242-245.)

3.1.4 Soveltaminen käytäntöön

Uutta tietoa on sovellettava käytäntöön. Soveltamista tapahtuu työssä, projekteissa, hankkeissa, työkierrossa, kokeiluissa, yhteisöllisissä oppimismenetelmissä, laatutyössä. Järjestelmät ja toimintatavat tukevat tätä. Tärkeää on, että oma työ muutetaan uuden tiedon avulla. Hankkeet ovat erinomainen tapa oppia. Kokeiluissa voidaan ottaa mukaan asiakas. Asiakkaan kanssa voidaan kokeilla käytännössä uusi asioita ja kysytään toiminnasta palaute. Kokeiluissa olennaista on, että ne vaativat kulttuurin, jossa uskalletaan kokeilla ja tehdä virheitä. (Ojala 2008, 246-247.)

3.1.5 Kokemusten kokoaminen ja jakaminen

Kokemuksien jakaminen auttaa oppimista. Mitä useamman henkilön kokemus jaetaan, sitä enemmän syntyy oppimista. Oman toiminnan arviointi on olennaista uuden osaamisen muodostumiseen. On hyvä keskustella, miten uusi tapa toimia on koettu. Kokemuksia on hyvä koota järjestelmällisesti. Niitä voi koota suullisesti tai kirjallisesti. Jakamistilaisuuksia voi olla esimerkiksi kokoukset, verkot, blogit, työopastukset. Yhteiset tilaisuudet eivät ole paras paikka koota kokemuksia, koska tilanne voi jännittää joitakin ja tietoa ei välttämättä saada yhtä järjestäytyneesti kuin kirjallisesti saatuna. Huonojakin kokemuksia kannattaa jakaa, koska niistä voidaan oppia se, että niitä on hyvä välttää. (Ojala 2008, 247-248.)

3.1.6 Organisaation oppimisen tulokset

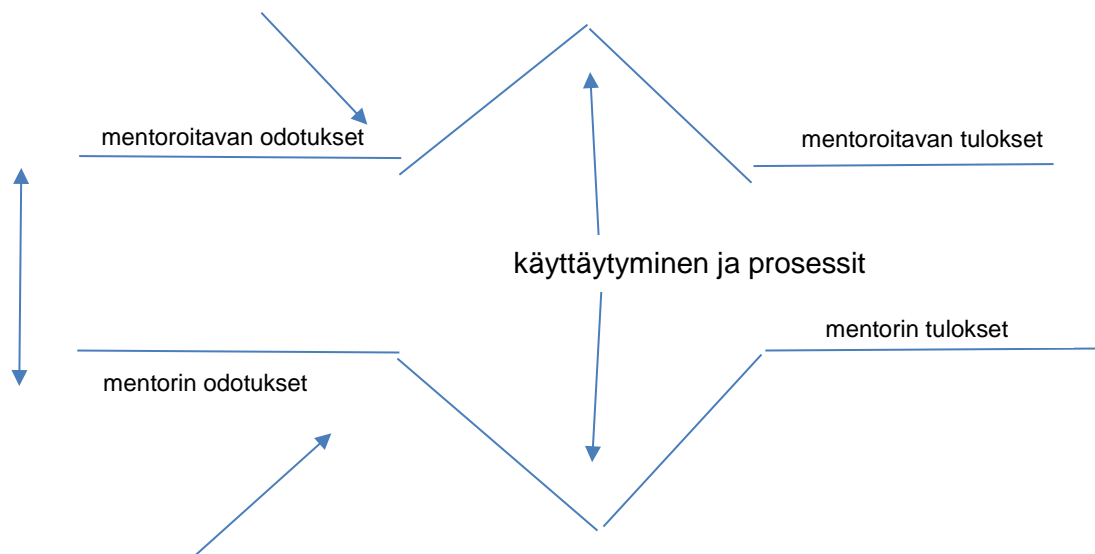
Arviointia voidaan tehdä esimerkiksi mittaamisella, vertailulla ja reflektoinnilla. Oppimisen tuloksia voidaan arvioida vertaamalla ennen ja nykytilaa sekä lisäksi voidaan verrata asetettuihin tavoitteisiin. Tuloksia voidaan arvioida, onko toiminta muuttunut ja miten on muuttunut. Lisäksi todellinen organisaation oppimisen tuloa näkyy myös liiketoiminnan parantumisella. Esimiesten tulee hallita organisaation oppimisen perusprosessi ja he ovatkin olennaisessa asemassa organisaation oppimiselle. (Ojala 2008, 254.)

3.2 Mentorointiprosessi

Mentoroinnilla on kaukainen historia. Kirjoitetaan, että Platon aikanaan oli Aristoteleen mentori. Ensimmäinen maininta mentoroinnista kirjallisuudessa oli 3000 vuotta sitten Homeroksen kirjoittamassa tarinassa Odysseus. Tarinassa etsittiin pojalle mentoria. Mentori käsitettiin silloin oikeastaan ystävänä ja neuvonantajana. (Garvey, Stokes, Megginsson 2009, 14.) Nykypäivänä termi kuvataan toisin, vaikkakaan yksittäistä linjausta termistä mentorointi ei oikein vieläkään ole tehty. Mentoria kuvataan valmentajaksi, opettajaksi tai ohjaajaksi. Mentorointi tutkimuksia on tehty useita eri näkökulmista. Yhtä yksittäistä mallia ei voi niistä nostaa, sillä tutkijan tausta ja kiinnostus on vaikuttanut tutkimuksen suuntaukseen ja käytettävään näkökulmaan. Tämän johdosta mentorointi tutkimuksia on kritisoitu laajasti. (Garvey, Stokes, Megginsson 2009, 34.)

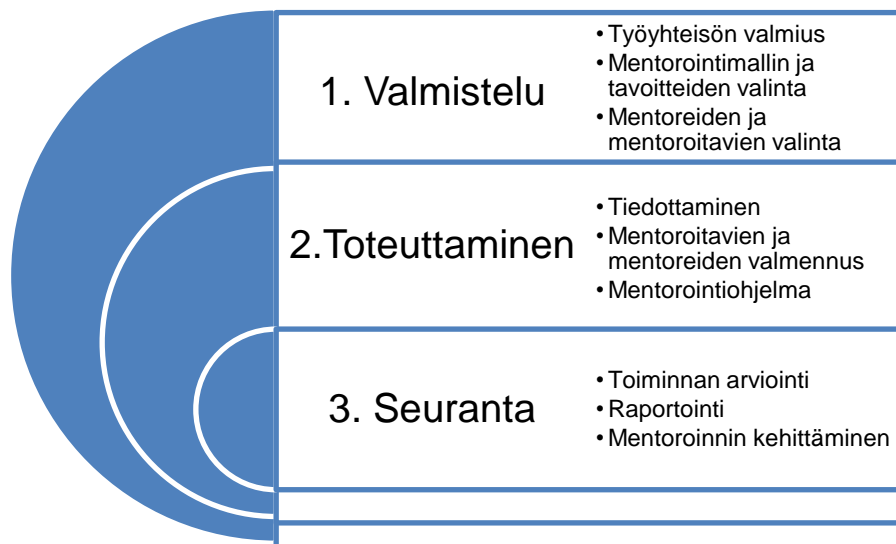
On vaikea löytää yhtä yksittäistä hyväksyttyä mentorointiteoriaa, jota kannattaisi käyttää. Garvey, Stokes ja Megginsson (2009) tuovat esille, että mikään metodi ei ole toistaan parempi ja ohjeistavat yhdistämään eri näkökulmia yhteen. (Garvey, Stokes, Megginsson 2009, 35.) Kramin mentorointi teoriaa (1985) on usein käytetty tutkimuksessa pohjana ja useat tutkijat ovat häneen viitanneet. Kram toi esille erityisesti jaon ura- ja psykososiaalisen mentoroinnin välille, joissa huomioidaan toiminnan tavoite ja sisältö (Garvey, Stokes, Megginsson 2009, 45.) Megginsson ja Clutterbuck ovat lähestyneet mentorointia eri roolien kautta. Lisäksi Clutterbuck vertailee mentorointia myös muihin kehittämismenetelmiin esim. ohjaukseen, valmentamiseen, neuvomiseen.

Pohjaan työni viitekehyksen Clutterbuckin näkökulmaan, koska Clutterbuckin näkökulmat ovat yksi tuoreimmista, jotka on kirjoitettu 2000-luvulla. Clutterbuck on vertaillut myös mentorointia muiden kehittymismenetelmien valossa. Garvey, Stokes ja Megginsson suosituksen ohjaamana olen yhdistellyt ja soveltanut eri tutkijoiden näkökulmia mentoroinnista ja sen malleista, joka näkyy erityisesti prosessissa ja ohjelman suunnittelussa.



Kuvio 5 Mentorointimalli (Clutterbuck 2014, 23).

Mentorointiprosessin malleja on useita ja mallista riippuen niissä on painotettu erilaisia asioita. Olen työssäni yhdistellyt mentorointiprosessinmallin mukaeltuna kolmesta lähteestä, jotka ovat esitelty alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6 Mentorointiprosessin vaiheet (mukaeltu (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 121-148., Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998, 17-18. ja Kupias & Salo, 2014, 74.)

3.2.1 Valmistelu

1. Työyhteisön valmius

Ennen aloittamista työyhteisön on hyvä miettiä, onko työyhteisö halukas ja valmis mentoroinnin käyttämiseen yhtenä henkilön kehittämisen muotona. Yhteisön kannattaa analysoida, millainen yritys- ja johtamiskulttuuri työyhteisössä vallitsevat. Lisäksi on tärkeä huomioida, onko prosessilla ylimmän johdon tuki. On tärkeää, että kehitysprosessille asetetut tavoitteet linkittyvät yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin. Mentorointiohjelmasta on hyvä tiedottaa ja avainhenkilöt sitouttaa itse ohjelmaan. Esimiesten halu ja sitoutuminen on tärkeää, jotta prosessille saadaan sen vaativa syvällisyys ja henkilöt voidaan valmentaa toimimaan omissa tehtävissään. Yrityksen HR:lla on yleensä rooli tässä valmennuksessa. Mikäli eri osapuolten halukkuus on myönteinen, voidaan edetä prosessin suunnitteluun. (Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998, 17-18.)

Mentoroinnin valmiusarviointi voidaan arvioida seuraavien kysymysten avulla:

- Soveltuuko yleinen ilmapiiri mentorointiin
- Millainen on ylimmän johdon sitoutuminen
- Millaisia kehitystoimia on tehty yrityksessä lähiaikoina
- Millainen on mentoroinnin historia organisaatiossa (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 124.)

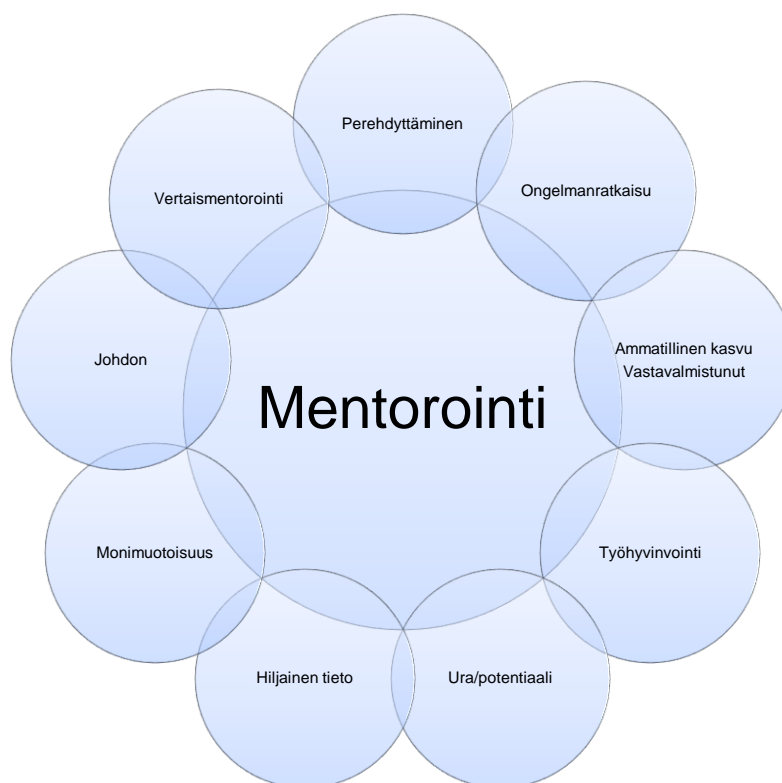
2. Mentorointimallin ja tavoitteiden valinta

Organisaation asettamat tavoitteet antavat suuntaviivat, minkälainen mentorointimalli valitaan. Esimerkiksi jos tavoitteiden pääpaino on mentoroitavien osaamisen kehittämisessä, lähdetään liikkeelle mentoroitavien osaamisen tarpeista ja heille haetaan sopivat mentorit. Tavoitteena voi olla myös osaamisen jakaminen. Tällöin näille mentoreille etsitään sopivat mentoroitavat. Esimiehet voivat myös ehdottaa mentorointiohjelman tavoitteita. Tavoitteet määrittelevät siis sen, voiko ohjelmiin hakeutua vapaasti vai tehdäänkö se kutsuen. Tavoitteiden yhteydessä mietitään myös se, että valitaanko mento-

ri saman ryhmän sisältä vai muualta. Yleisesti perehdytystyylisessä mentoroinnissa, parit tai ryhmät valitaan yksikön sisäisesti. Puolestaan ongelmaratkaisu ja uusia näkökulmia tavoitteena haluavalle, mentorit kannattaa valita ulkopuolelta. (Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998, 17-18.)

Mentorointia voidaan tehdä pareittain tai ryhmittäin. Mallin yhteydessä on hyvä miettiä järjestetäänkö organisaatiossa erityinen mentorointiohjelma vai aloitetaanko non-stop mallisesta sopivien henkilöiden tai ryhmien löydyttyä. Useimmissa yrityksissä on siirrytty non-stop tyyppisiin, koska ne on kevyempi aloittaa. Ohjeistus mentorointiin voidaan antaa tällöin kirjallisesti ja tarvittaessa tukea lyhyellä henkilökohtaisesti. Järjestyn erityisen mentorointiohjelman etuna on puolestaan, että se tukee mentorointikulttuurin syntymistä ja kehittymistä. Lisäksi toisista pareista voi olla tukea toisilleen. Mentorit ja akto-rit voivat prosessin aikana tavata toisiin, ja saada näin ideoita ja tukea omaan prosessiinsa. (Kupias & Salo 2014, 74-75.)

Mentoroinnin tavoitteet mietitään yhdessä, jotta ne nivoutuvat sekä yrityksen että yksittäisen henkilön tarpeisiin. Esimies kannattaa myös olla osaltaan mukana suunnitelman tekemisessä. Määrityksessä voidaan käyttää hyväksi Swot-analyysia, kehityskeskustelun yhteenvetoa tai erilaisia osaamisen arvioinninkeinoja. (Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998, 17-18.) Organisaatio voi painottaa esimerkiksi alla olevassa kuviossa esitettyjä mentoroinnin tavoitteita. Organisaatiosta riippuen mentorointi voi alkaa perehdytysmäisesti kasvaen siitä henkilökohtaisemmaksi oman ammattillisen kasvun tukemiseksi, jolloin tavoitteita valitaan kahdesta tai useammasta alueesta. (Kupias & Salo 2014, 34.)



Kuvio 7. Mentorointi tavoitteet (Kupias & Salo, 2014, 34; Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 149-172.)

Perehdytysmentoroinnilla tarkoitetaan tilannetta, että uutta työtä opetteleva henkilö on saanut perustiedot yrityksestä ja syvällisempää perehdytystä tehtävään jatketaan oman henkilökohtaisen mentorin kanssa. Perehdytysmentorointi voi olla osa organisoitua perehdytystä. Päähuomio mentoroinnissa on uusi työ ja työympäristö. Perehdytysmentoroinnissa on hyvä muistaa, että mentori on mentoroitavaa osaavampi ja kokenempi. Mentoroinnin onnistuminen perehdytysmentoroinnissa ei vaadi välttämättä henkilökohtaista tai luottamuksellista suhdetta. Tällöin mentorointi kohdistuu asiaan, joka ei ole mentoroitavalle henkilökohtainen. Perehdytysmentorointi voi olla pari- tai ryhmämentorointia. Tarkemmat tavoitteet perehdytysmentoroinnissa voivat lähteä aktori- tai mentorilähtöisesti. Mentorilähtöisesti tavoitteina lähtökohtana on mentorin osaaminen. Mentoreita voi olla useampia kuin yksi. Mentoroitavalähtöisessä mentoroinnissa lähdetään uuden työntekijän kehittymistarpeista. Mentori etsitään hänelle näiden tarpeiden pohjalta. Mentoroitavalähtöisessä mentoroitava voi myös itse hankkia itselleen mentorin. (Kupias & Salo 2014 , 34-36.)

Ongelmaratkaisumentoroinnissa tarkoitetaan mentoroitavan ongelmatilanteiden ratkaisemista. Tämä mentorointitapa on tyypillisesti spontaania, jolloin mentoroitava itseohjautuvasti hankkii itselleen mentorin, joka auttaa ja tukee häntä ongelmatilanteissa. Organisaatiot harvemmin raamittavat tätä mentoroinnin tavoitteeksi. Useimmiten tämä on muun mentoroinnin ns. sivutuote. Mentorointi voi tapahtua ryhmässä tai parina. Ongelmaratkaisumentorointia on suositeltavaa toteuttaa valmentava ja ratkaisukeskeisen mentoroinnin näkökulmasta. Mentori ei ole pääasiallisesti mentoroitavan työn ratkaisujen tekijä, vaan mentoroitavalla on itsellään vastuun oman työn ratkaisusta. Mentori auttaa mentoroitavaa itse ratkaisemaan ongelmat käyttämällä ratkaisukeskeistä otetta ja kysymyksiä. Tässä mentorointitavassa on hyvä huomioda, että päähuomio ei ole vain arkisissa akuuteissa kysymyksissä. On tärkeää päästä myös tavoitteisiin, jotka oli asetettu mentoroinnin tavoitteeksi. (Kupias & Salo 2014, 34-36.)

Ammatillisen kasvun mentorointi on mentorointia, jossa mentoroitava joutuu tai pääsee tarkastelemaan itseään ja omaa toimintatapaansa henkilökohtaisemmin. Mentoroitavan toimintaa tarkastellaan myös yhteisesti. Tässä mentorointitavassa ei sinänsä enää puhuta työtehtävistä tai tilanteista, vaan on pystyttävä itsestään ja omasta ammatillisesta kasvustaan. Mentorointi toteutetaan yleisesti parimentorointina, jotta mentorointisuhteesta tulee luottamuksellinen. Luottamuksellisuus on ammatillisen kasvun mentoroinnin kulmakiviä. Ryhmämentorointia voidaan myös käyttää, mutta luottamuksellinen synnyttäminen vie yleensä enemmän aikaa. Ammatillisen kasvun mentorointi toimii parhaiten mentoroitavalähtöisenä, jolloin mentoroitavan pitää olla aktiivinen osapuoli itse tätä haluamaan. Mentori toimii ns. mentoroitavan ammatillisena peilinä. Hän kuuntelee, kyselee, rohkaisee, mutta välillä tarvittaessa myös haastaa mentoroitavaa. Mentori antaa vähän suoria neuvoja ja ohjeita. Tässä mentorointitavassa on päästävä ns. pintaa syvemmälle. Jos ammatillista mentorointia halutaan toteuttaa mentorilähtöisesti, on huolehdittava mentoroitavan motivaatiosta prosessiin ja mentorin on sitä ns. heräteltävä. Mentorilähtöisesti ammatillinen kasvu mentorointiin onnistuu parhaiten perehdytysmentoroinnin jälkeen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 155-158.)

Vastavalmistuneita kannattaa myös mentoroida ammatillisesti, koska osaajista tulee olemaan tulevaisuudessa pula ja jo valmistuneet tietävät arvonsa markkinoilla ja ovat valikoivampia sen suhteen, missä työskentelevät. Vastavalmistuneiden mentorointiohjelmat ovat tuoneet tutkimuksen mukaan seuraavanlaisia hyötyjä: vaihtuvuus vähentynyt ja yrityksen liiketoiminnan parempi ymmärrys. Mentorointia kannattaa vastavalmis-

tuneiden kohdalla pitää investointina tulevaisuuden johtajien kehittämiseen ja sitouttamiseen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 155-158.)

Hyvinvointimentoroinnissa vahvistetaan ja tuetaan mentoroitavan hyvinvointia. Tässä mentorointisuhteessa mentoroitavan ja mentorin roolit voivat jopa vaihdella. Mentoroinnin tavoitteiksi asetetaan mentoroitavan nostamia asioita, joilla tuetaan ja vahvistetaan mentoroitavan selviytymistä työssään. Tämä mentorointitapa voi olla osana jotain toista mentorointitapaa. Työhyvinvointi on mukana lähes aina kaikissa mentoroinnissa. Tämä toimii sekä pari- että ryhmämentorointia, mutta vaatii erittäin luottamuksellisen mentorointisuhteen. Mentori toimii kuuntelijana. Hän voi antaa vinkkejä, kuinka mentoroitavan olisi hyvä toimia säilyttääkseen hyvinvoinnissa. Esimerkiksi työn priorisoinnissa mentori voi antaa ohjeita, miten lähestyä omaa ajankäyttöä. (Kupias & Salo 2014, 41-42)

Uramentoroinnilla annetaan eväitä mentoroitavalle tutkiskella ja tarkastella omaa uraansa. Mentori voi esitellä erilaisia uravaihtoehtoja. Uramentorointi on parimentorointia ja toimii parhaiten mentoroitavalähtöisenä. Uramentoroinnissa mentori on kokenut tai erittäin kokenut. Organisaatiossa henkilö on selvästi enemmän kokemusta työelämästä ja toimii korkeammassa asemassa kuin mentoroitava. Ammatti- ja/tai ammattilaisjärjestöt järjestävät myös uramentorointia. Uramentorointia on yleensä sellaista, josta ei haluta välttämättä omalla työpaikalla kertoa, jonka johdosta valitaan mieluummin järjestö sen toteuttajaksi. (Kupias & Salo 2014, 41-42.) Uramentoroinnin yhteydessä puhutaan myös potentiaaliryhmistä eli erityisosaaajaryhmistä. Erityisosaaajien kohdalla mentorointiin kannattaa panostaa. Erityisosaaajien ei kannata liiaksi nostaa esille tai lokeroida, vaan on hyvä keskittyä luomaan heitä vankka kunnianhimo ja oppimista tukeva pohja. Mentorit voivat myös mentoroinnilla tunnistaa valitsematta jääneitä työntekijöitä rakentamaan itsellensä paremman maineen ja osoittamaan kykynsä organisaatiolle. Mentoreista tuleekin nimenomaan näiden erityisosaaajien etsijöitä. Tänä päivänä on huomattu, että esimiehet voivat niin hyvässä kuin pahassa estää potentiaalisten työntekijöiden esiintulon antamatta heille riittävästi uusia haasteita. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 156-158.)

Hiljaisen tiedon mentorointi tarkoittaa tilannetta, jossa kokeneen osaaajan tietotaito halutaan muiden jaettavaksi. Useimmiten asiantuntijan tietotaito muuttuu pitkän kokemuksen myötä hiljaiseksi tiedoksi, joka on yksi asiantuntijaorganisaation arvokkainta tietoa. Hiljainen tietoa on useimmiten vaikeasti tavoiteltavaa osaamista ja tietoa sekä haltijalle itselle kuin muillekin. On siis hyvä muistaa, että tällaisella henkilöllä voi olla paljonkin

mentoroitavaa, vaikka hänestä itsestä alussa tuntuu, ettei ole. Mentorointi on tällöin keskeinen väline, jolla tieto saada houkuteltua esiin hyödynnettäväksi ja kriittisesti arvioitavaksi. Samalla voidaan laajentaa ja rohkaista henkilöä laajentamaan ja kehittämään omaa asiantuntemusta hiljaista tietoa hyväksi käyttäen. (Kupias & Salo 2014, 44; 231-232)

Monimuotoisuuden mentorointi on terminä uusi eikä juurikaan tunnettu. Monimuotoisuuden mentoroinnilla tarkoitetaan erilaisien kohderyhmien tasa-arvoista asemaa ja mahdollisuuksia kehittyä työssään. Ohjelmia tällä saralla on kohdistettu eri sukupuolille, etniset vähemmistöille tai fyysisesti rajoittuneisiin työntekijöihin. Monimuotoisuuden mentoroinnin tavoitteena on monimuotoisuuden johtaminen ja erilaisuuden hyödyntäminen. On kuitenkin hyvä muistaa, että mentorointiohjelman suuntaaminen tarkoin määritellylle ryhmälle, tuo omat ongelmansa. Yleisesti moni osallistuja ei halua leimautua erityisryhmäläiseksi. On huomattu, että pikemmin he haluavat osallistua kaikille avoimeen ohjelmaan ilman erityisryhmän korostamista. Lisäksi voi olla tilanteissa, missä on hankala päättää, kuka on erityisryhmän kuuluva. Erityisryhmät voivat myös ohjata toimintaan väärään suuntaan. Esimerkiksi naisjohtajien kohdalla ei välttämättä parhaimmat mentorit olekaan miesjohtajat, vaan naisjohtajat voivat ollakin itse parempia esimerkkejä. Kansainvälistymässä maailmassa mentorointia tarvitaan eri kulttuurieroja kesken. Mentorointikokemukset eri kulttuureista kertovat, että alussa on hyvä selkeyttää molemminpuoliset odotukset. Mentoroinnin alussa mentoreiden ja mentoroitavien on syytä keskustella erilaisuuden näkökulmista. Näin energiaa vapautuu oikeisiin asioihin ja yhteistyön tulokset vahvistuvat. Lisäksi ajatusmaailmaa saadaan lähemmäksi toisiaan. Kun yhteiset tavoitteet on saavutettu, on hyvä käyttää aikaa niiden kouluttamiseen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 159-160.)

Monimuotoisen mentoroinnin kohdalla voidaan käyttää seuraavia työkaluja. Esimerkiksi ulkomaalaisen työvoiman kohdalla on tärkeää ottaa huomioon esimerkiksi seuraavia seikkoja:

- Onko kielitaidossa perustaso saavutettu tai tarvitaanko ammattisanastoon lisäperehdyttämistä?
- Asettaako kulttuuri ennakoasetelmia esimerkiksi voiko nainen olla miehen esimiehenä ja antaa ohjeita?
- Voidaanko kulttuurissa antaa suoraa palautetta ilman, että henkilö kokee sen ihmisarvoa loukkaavana?

- Millainen on kohdemaan käytännöt? Jos kulttuurissa ei haluta ilmaista kielteisiä asioita, voi avoin vuorovaikutus olla vaikeaa.
- Millainen on työnantajan merkitys? Joissakin kulttuureissa työnantaja koetaan perheenä, mutta joissakin se voi olla kontrolloiva. (Moisalo 2011, 438-445.)

Toinen työkalu monimuotoisuusmentoroinnissa on tietoisuuden portaavat. Monimuotoisuuden tietoisuuden portaavat työkalun avulla voidaan lisätä monimuotoisuuden ymmärrystä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 164-167.)

Vaihe	Fokus itseen	Fokus toiseen
1. pelko	Miksi pelkään henkilöä? Mitä pelkään oppia itsestään? Mitä vältän myöntämästä itselleni?	Mitä yhteistä meillä on? Millaisia minuun tai aiheisiin liittyviä huolenaiheita sinulla on?
2. Varovaisuus	Mitä, jos sanon väärin? Ovatko heidän kohdistamat odotukset negatiivisia tai stereotyyppisiä? Miten avoin voin olla?	Miten voimme olla avoimempia? Miten voimme tunnistaa ja hallita sellaista toimintaa, joka saa meidät tuntemaan epämuodolliseksi
3. Sietokyky	Miten arvostelet tätä henkilöä ja millä perusteilla? Miten rajoitan omaa toimintaa kyseisen henkilön kanssa?	Miten voimme työskennellä yhdessä ilman hankausta? Miten voimme poistaa syyllistämisen?
4. Hyväksyntä	Voinko hyväksyä henkilön sellaisena kuin hän on? Voinko hyväksyä heidän näkökulmansa?	Mitkä ovat arvosi? Miten käytät niitä? Miten kehitämme yhteistyötä?
5. Arvostus	Mitä voin oppia tältä henkilöltä? Miten toisen tunteminen tekee minusta kypsemmän?	Mitä voimme oppia toisillemme? Miten opimme toisillemme?

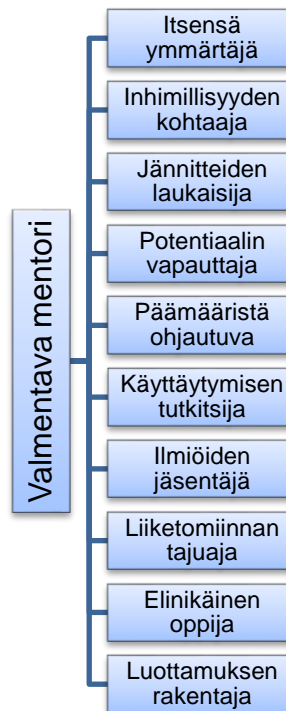
Taulukko 4 Monimuotoisuuden tietoisuuden portaati (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 166-167).

Johdon mentoroinnin yhteydessä puhutaan nykyään ammattimaisista mentoroinnista. EMCC eli the European Mentoring and Coaching Council on luonut sille kriteeritkin. Suomessa johdon ammattimaiset mentorointikäytännöt ovat vielä aika kehittymättömät. Johdon mentori ei välttämättä täydy olla ammattimentori. Henkilö, joka on toiminut ison yhtiön ja julkisen viran johtavassa asemassa, voi toimia johtotason mentorina. Johdon mentorointi sekoitetaan usein konsultaatioon. Konsultoinnissa keskeistä on prosessien ja järjestelmien erityistuntemus ja oikeiden vastauksien löytyminen. Mentoroinnissa puolestaan etsitään oikeita kysymyksiä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 172-174).

Vertaismentoroinnilla tarkoitetaan, että kaksi kollegaa samalta tasolta mentoroivat toisiaan. Tämän kaltaisella mentoroinnilla jaetaan kokemusta ja tietämystä, laajennetaan molempien verkostoja ja avataan uusia näkökulmia. Organisaation, joka haluaa rohkaista työntekijöitä epävirallisiin mentorointiin, on kannattavaa luoda mentorointimalli perinteiseen tapaan. Vertaismentorointi tuo yhteen erilaiset kokemukset ja mahdollistaa oppimisen toinen toisiltaan. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 150.)

3. Mentoreiden ja mentoroitavan valinta

Mentoroitavan ja hänen persoonansa olisi hyvä olla aina lähtökohtana mentorin valinnalle. Kuten aikaisemmin kuvattiin, löytyy tilanteita, jolloin tämä menee toisinpäin. Perusajatuksena valinnassa on käsitys, mikä tekee henkilöstö hyvän toisen henkilön kehittäjän. On hyvä muistaa täydellinen mentori voi olla toiselle täysi katastrofi. Lähestymistapoja hyvän mentorin taitoihin ja kompetensseihin on useampia, mutta työssä on käytetty Clutterbuckin valmentavan mentorin kokonaisuuksia. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 74-84.)



Kuvio 8. Mentorin kompetenssit (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 74.)

Valmentavalla mentorin on hyvä ymmärtää itsensä, jotta hän kykenee hallitsemaan toimintaansa yhteistyösuhteessa ja osoittamaan empaattisuutta mentoroitavaa kohtaan. Jotta opittu toimintatapa muuttuu, vaatii se systemaattisista ajatustyötä ja harjoittelua. Mentoreiden ja mentoroitavien haastattelut ovat osoittaneet, että persoonaa ja näkemyksiä tarvitaan erityisesti suhteen alkuvaiheessa. On hyvä avoimesti kertoa, millainen on. Itsensä ymmärtäminen vaatii halua ja rohkeutta. Valmentava mentorin inhimillisyyden kohtaajana kuuntelee, havainnoi, huomioi sanaton viestintää ja varmistaa ymmärryksen. Mentor kuuntelee, mitä toinen sanoo ja osoittaa myös kiinnostusta. Lisäksi osaa myös sietää hiljaisuutta. Hän pystyy havainnoimaan näkyviä ja näkymättämiä viestejä ja sen mukaan hidastaa tai nopeuttaa keskustelua. Huomioi sanaton viestintää esimerkiksi äänensävyä ja kehonkieltä. Lisäksi mentor pystyy varmistamaan, että molemmat tahot ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Valmentavan mentorin yhdeksi tärkeimmäksi kyvyksi nousee myös tunnistaa jännitteiset tilanteet. Tapoja tähän voi olla esimerkiksi huumori tai ylipäättänsä tilanteesta puhuminen. Jos mentor kokee itsessään paljon pessimistisyyttä ja kyynisyyttä, on hänen hankalampi toimia valmentavana mentorina. Mentorin ja mentoroitavan on pystyttävä luomaan yhdessä mentoritapaamisista energiaa ja intoa täynnä olevia hetkiä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 74-78.)

Mentorin tehtävänä on auttaa muita tunnistamaan potentiaalinsa. Se vaatii, että valmentava mentorin on kiinnostunut toisen potentiaalista, piilossa olevista voimavaroista ja mahdollisuuksista. Näin hän auttaa mentoroitavaa lisäämään toisen luottamusta itseensä ja omiin kykyihinsä. Mentoroitavaa on hyvä auttaa selvittämään, mitä hän haluaa saavuttaa ja miksi. Tämän vuoksi valmentavalta mentorilta vaaditaan kykyä tavoitteelliseen ja päämäärätietoiseen toimintaan. Mentoroitavalle on tärkeää aloittaa selkeällä tavoitteella. Clutterbuck on tuonut väitöskirjassaan esille, että alkupäässä tarkkaan asetettu tavoite ei korreloi tuloksia. Tavoitetta voidaan muuttaa tai tarkentaa matkan aikana. Valmentavalla mentorilla on tässä tärkeä rooli. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 78.)

Käyttäytymisen tulkitsija aavistaa toimintatapoja ennakkoon ja hyödyntää tätä päämäärien saavuttamisessa. Valmentavan mentorin on ymmärrettävä ja hänellä on oltava riittävä näkemys yksilöiden ja ryhmien käyttäytymismalleista ja toimintadynamiikasta. Mentoroitavaa on autettava ymmärtämään kohtaamia asioita ja linkitettävä ne laajempaan kokonaisuuteen eli mentorin toimii ilmiöiden jäsentäjänä. Tämä vie luontaisesti aikaa ja edellyttää lukemista, kokeiluja ja erilaisten haasteiden kohtaamista. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 78-79.)

Liiketoimintaosaaminen eli bisnestaju kehittyy yleensä vastuun ja kokemuksen myötä. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan riitä, vaan on löydyttävä myös kykyä. On hyvä tarkkailla omia päätöksiä ja niiden seurauksia sekä valintojen taustalla olevia ajatuksia. On siis pysähdyttävä ajattelemaan, jotta liiketoimintaosaaminen voi kehittyä. Valmentava mentorin toimii elinikäisen oppimisen roolimallina. Elinikäinen oppija tarttuu mahdollisuuksiin kokeilemalla ja osallistumalla. Lisäksi henkilö lukee paljon ja tekee omia kehityssuunnitelmia. Elinikäinen oppija haluaa saada palautetta ja oppia siitä. Mentoroinnin yksi kulmakivistä on luoda ja rakentaa luottamuksellinen suhde mentoroitavan kanssa. Luottamus vahvistuu matkan aikana. Luottamusta myös arvioidaan seuraavien ominaisuuksien kautta: tekeekö mitä lupaa, keskittyykö minuun, ymmärtääkö ja miten suhtautuu minuun, onko yhdenmukainen ja auttaako hän minua voimaantumaan. (Ristikangas & Clutterbuck & Manner 2014, 79-80.)

Mentoroitavien valinnassa voidaan huomioida eri tekijöitä ja tilanteita. Kuten aikaisemmin on tullut esille, organisaation strategia ja tilanne ohjaavat tätä. Niitä voi olla esimerkiksi seuraavat:

- pitää kiinni avainhenkilöistä
- rakentaa siltoja organisaation sisällä
- tukea kulttuurimuutosta
- tukea kompetenssiohjelmia. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 79-80.)

Koska liiketoiminnan tilanteet ja haasteet ohjaavat mentoroitavien valintaa ja kriteereitä, on hyvä tietää perussäännöt. Kaikki eivät välttämättä halua mentoria. Ketään ei voi pakottaa prosessiin, ei mentoroitavaa eikä mentoria. Ajankohta pitää olla kypsä mentorintisuhteelle. Päällekkäiset projektit tai koulutukset voivat estää kunnon mentorisuhteen syntymisen, jolloin mentorointia ei kannata aloittaa. Mentorointi ei välttämättä sovi kaikille. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 74-84.)

Ristikangas luettelee kirjassa eri ohjelmista tehdyt case-tutkimukset ja kokemuksista, jotka viittaavat haluttuihin viiteen ominaisuuksiin.

1. Tietoisuus velvollisuuksista ja selkeät odotukset ohjelmasta
2. Proaktiivisuus ja kyky reflektoida
3. Halu haastaa ja kykyä tulla haastetuksi
4. Ottaa vastuu käytännön järjestelyistä
5. Nostaa rohkeasti esille olennaisia teemoja (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 84.)

Monimuotoisen mentoroinnin kohdalla pitää miettiä mentorin ja mentoroitavan tausta. On kohdattava kysymys, onko hyvä, että molemmat edustavat samaa ryhmää. Tosi-asia useimmiten organisaatioissa on se, että erityisryhmän edustajia ei ole riittävästi vastaamaan kyseiseen tarpeeseen. Molemmilla on puolensa. Samaan ryhmään kuuluva voi paremmin laajentaa omaa näkemystä. Kun erityisryhmän ulkopuolelta tuleva voi tuoda hyvin erilaisia näkökulmia ja kertoa mahdollisesti paremmin miten systeemi toimii. Lisäksi ryhmän ulkopuolelta tuleva mentor voi todennäköisemmin olla paremmin verkottunut, joten voi auttaa myös mentoroitavaa verkostoitumaan. On todettu, että mitä laajemmat verkoston työntekijä pystyy luomaan ja rakentamaan, sitä enemmän huolenpitoa ja haasteita hän tulee osakseen samaan. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 160-161).

3.2.2 Toteuttaminen

1. Tiedottaminen

Mentorointiohjelmasta kannattaa viestiä mahdollisimman avoimesti, jottei turhia huhuja tai väärinkäsityksiä syntyisi. Yleisimmät väärinkäsitykset ovat, että mentorointi on aloitettu, kun henkilö ei ole suoriutunut tehtävistä tai henkilö tarvitsee työstä tarkkailijan. Jos pareista ei tiedoteta, voi pelkästään yhteinen työskentely yhdessä saamaan villitkin huhut liikkeelle. Tehokas tiedottaminen ehkäisee nämä väärinkäsitykset. (Kupias & Salo 2014, 78.)

Muun henkilöstön lisäksi erityisesti johdon ja esimiesten mukaan ottaminen ja tiedottaminen ovat tärkeitä. Johto ja esimiehet pitää vakuuttaa mentoroinnin hyödyistä. Mitä selkeämpi näkemykset prosessista, tavoitteista ja ohjelmasta ovat, sitä paremmat mahdollisuudet onnistumiseen ovat. Hyvä lista tiedottamiseen on, että seuraavat asiat on käsitelty:

- Mentoroinnin tavoitteet
- Ohjelman alkaminen ja kesto
- Keitä ovat mentorit ja mentoroitavat
- Työajankäyttö ohjelmaan (Kupias & Salo 2014, 78-80.)

2. Mentoroitavien ja mentorien valmennus

Osallistuminen on yleensä vapaaehtoista. Mentorointi vaatii molemmilta osapuolilta aikaa ja vaivannäköä eli on hyvä varmistaa henkilöiden sitoutuminen. Ohjelman tärkeä tehtävä on valmentaa mentorit ja mentoroitavat. Heille on tarkoitus antaa mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärrystä koko prosessista, odotuksista ja hyödyistä. Lisäksi voi olla hyödyllistä jakaa mentoroinnin sudenkuopat. Valmennuksista mentorointiparit saavat myös hyödyllistä vertaistukea, jolla voi suurikin merkitys luottamuksen ja sitoutumisen syntymisessä. Mentorointikoulutukset kestävät yleensä yhdestä kahteen päivään.

Osan toteutuksesta voi toteuttaa virtuaalisesti. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 136.)

Mentorien valmennusohjelmaan kannattaa sisällyttää seuraavia teemoja

- ohjelman tarkoitus
- mentorointisuhteen edut
- mentoroinnin erilaiset mallit
- mentorointisuhteen kehittyminen ja sen vaiheet
- hyvän mentorin ydintaidot ja ominaisuudet
- käytännön työkalut ja tekniikat
- ongelmien ennakointi ja ehkäisy
- mentorointikäytännöt (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 136-137.)

Mentoroitavien valmennuksessa käsitellään pitkälti samoja asioita kuin mentoreiden valmennuksessa. Uusia teemoja mentoroitaville voi ottaa seuraavista asioista:

- mitä mentoroitava mentoroinnilta haluaa
- mentoroitavan taidot ja ominaisuudet
- oman osaamisen ja uran johtaminen
- verkostojen rakentaminen (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 136-137.)

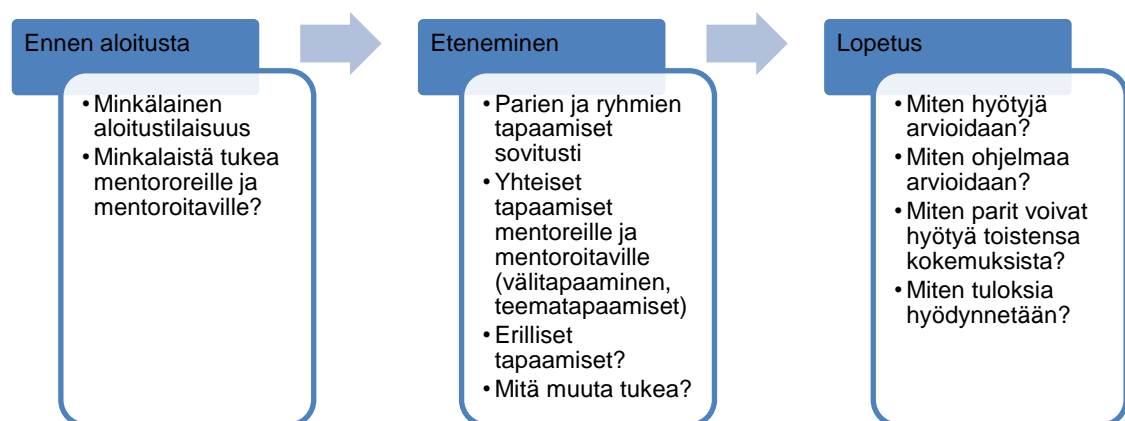
Valmennuksen määrä on yksilöllinen. Valmennuksen voi myös tehdä osassa. Osa valmennuksesta on ennen mentorointiohjelmaa ja toinen osa sen aikana. Valmennus voidaan suorittaa erikseen tai yhdessä kaikkien osallistujien kesken. Annettu valmennus vaikuttaa mentorointisuhteen onnistumiseen molemmilla osapuolilla. Tärkeintä, että molemmat osapuolet saavat ymmärryksen rooleista, vastuista, prosessista sekä tekniikoista. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 139-140.)

Mentorointivalmennus laatua voi arvioida. Valmennukseen on hyvä sisällyttää teoriaa, keskustelu ohjelman tarkoituksesta ja rooleista sekä vastuista. Lisäksi on tärkeää antaa osallistujille mahdollisuus miettiä omia tavoitteita ja motiiveja. Valmennuksessa on hyvä myös miettiä hyvän mentorin ja mentoroitavan taitoja. Osallistujat voivat myös harjoitella ja tunnistaa omia oppimistaitoja. Lisäarvoa valmennukseen voi tuoda kouluttajan omakohtaisilla kokemuksilla mentoroinnista. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 142.)

3. Mentorointimalliohjelma

Mentorointiohjelma kannattaa suunnitella huolella. Se auttaa koko prosessin suorittamista. Ennen suunnittelua kannattaa välitä ohjelman vetäjä. Mentorointiohjelma vetäjä on yksi tärkeimmistä. Vetäjän motivaatio ja into auttaa ohjelman onnistumiseen. Mentorointiohjelma kannattaa suunnitella huolella, koska se auttaa yhdistämään ja hyödyntämään organisaation ja yksilön tavoitteita. Lisäksi se auttaa koko prosessin läpimeenoa. Liian byrokraattista ohjelmasta ei kuitenkaan rakentaa, sillä se voi vaikuttaa osallistujien motivaatioon. Ohjelman suunnittelu vaati ymmärtämistä, miten organisaatio toimii. On hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä. Miten osallistujat tai esimiehet suhtautuvat ohjelmaan? Onko organisaatiossa sellaisia kulttuuritekijöitä, jotka estävät mentorointisuhteen kehittymisen? (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 123-125.)

Ohjelmarakenteita on erilaisia riippuen mentoroinnin tavoitteesta tai mallista. Yksi mentorointiohjelmamalli voi olla seuraava



Kuvio 9 Mentorointiohjelmamalli esimerkki (Kupias & Salo 2014, 90.)

Mallissa huomioidaan toimenpiteet ennen ja jälkeen ja ohjelman aikana. Mentorointiohjelmaan osallistuneet parit on hyvä tavata ennen varsinaista tapaamista, koska vuorovaikutussuhteen syntyminen ja luottamuksellisuus ovat olennaisia onnistuneeseen mentorointiin. Tuen tarve pareille riippuu parien kokemuksesta ja osaamisesta. Tuki kannattaa panostaa erityisesti alkuun, jotta prosessi saadaan hyvin käyntiin. Minimissään tuen antaminen tarkoittaa aloitus- ja lopetuspalaveria.

Suosittelava tapaaminen on puolessa välissä, koska usein alkuinnostuksen jälkeen motivaatio hieman laskee ja tarvitaan uutta piristystä. (Kupias & Salo 2014, 90-95.)

Mentoriparit sopivat keskenään tapaamiset. Suositus tapaamisissa on, että parit tapaisivat ainakin 6 -12 kertaa. Tapaamisten teemat on yleensä sovittu etukäteen. Ne auttavat lähteä liikkeelle. Ne eivät kuitenkaan saa olla liian ahtaita tai lukkoonlyötyjä, jotta mentoroinnin idea ei katoa. (Kupias & Salo 2014, 90-92.)

Päättäminen on prosessin tärkeä osa. Kun prosessilla on alku ja loppu, osallistujat käyttävät ajan tehokkaammin. Tapaamiset voivat jatkua lopetuksen jälkeenkin, mutta ne ovat vapaaehtoisia. Usein ohjelma päätetään yhteistilaisuudella. Tilaisuudessa keskustellaan yleensä kokemuksista ja oivalluksista sekä oppimisesta. Jos yhteistä tapaamista ei pystytä järjestämään, mentoreita ja mentoroitavia on hyvä pyytää tekemään yhteisvedon ohjelman annista. Tärkeitä kysymyksiä miettiä on mm. seuraavat:

- Mitkä olivat tavoitteesi mentoroinnille ja toteutuvatko ne?
- Muuttuiko tavoitteen ohjelman edetessä?
- Mitä opit mentoroinnissa
- Miten olet pystynyt soveltamaan oppimaasi työssä?
- Mitä tekisit toisin?
- Millaista palautetta haluat antaa ohjelman organisoijille? (Kupias & Salo 2014, 98.)

3.2.3 Seuranta

Seurannan vaiheita ovat toiminnan arviointi, raportointi ja mentoroinnin kehittäminen. Mentorointi on tavoitteellista toimintaa, joten sen tuloksia ja vaikutuksia on hyvä arvioida. Tarkastelunäkökulma voi olla yksilön tai organisaatioyksiköiden osalta. On hyvä muistaa, että onnistuneen vaikutukset näkyvät eri aikaväleillä. Tuloksia on hyvä arvioida mentorin ja mentoroitavan näkökulmasta, mutta esimiehen arviot ovat yhtä tärkeitä. (Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998, 20.) Arvioinnin mittaamiselle kolme tärkeintä syytä

- löytää mentorointisuhteiden ongelmat
- tuottaa tietoa mentorointiohjelman laadun parantamiseen
- osoittaa, että mentoroinnin investointi on kannattava (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 197.)

Arviointien perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Palautteeksi olisi hyvä saada sekä onnistuneita että epäonnistuneita asioita. Niiden tunteminen auttaa tulevaisuuden mentorointiprosesseihin. On hyvä muistaa, että vaikuttavuus on todentavissa pidemmänkin ajan päästä. Kaikki kehitystoimenpiteiden tulokset eivät ole nähtävissä välittömästi. On siis hyvä, että arviointia tehdään myöhemmin. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus tähän. Koko prosessi on hyvä myös raportoida, jotta siihen voidaan palata. Ne auttavat ohjelman vaikuttavuuden arvioinnissa, mutta myös konfliktitilanteissa (Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998, 20.)

4 Kehittämistehtävän toteutus

Opinnäytetyöprosessini alkoi keväällä 2014 osallistumalla Metropolian YAMK hankkeen suunnittelupalaveriini. Metropolian oli hakenut hankkeelle partneriyrityksiä ja Rantalainen oli valikoitunut yhdeksi niistä. Kehittämistehtävän toteutus Rantalaisella alkoi syyskuussa 2014. Ensimmäiseen tapaamiseen Rantalaiselle lisäkseni osallistuvat Rantalaisen liiketoimintajohtaja Anna Partala sekä Metropolian ohjaajat Erja Turunen ja Rebecca Kihlman. Ensimmäisessä tapaamisessa tutustuimme ja kävimme keskusteluita aihealueesta ja haasteista, jotka yritys on kokenut sekä monimuotoisuuden kuin muidenkin tulevaisuuden haasteiden ympärillä. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen pyysin tarkasteluun yrityksen dokumentteja ja tehtyjä kyselyitä HR:sta, strategiasta, markkinoista, yrityksestä, jotta sain yrityksestä mahdollisimman kattavan kuvan. Kaikkea materiaalia ei ollut kirjallisessa muodossa, jonka johdosta tein tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse Anna Partalalle. Materiaalien lisäksi jatkoin keskusteluja liiketoimintajohtaja Anna Partalan kanssa. Seuraavan tapaamiseen osallistui myös kirjanpitäjä Jarno Laine.

Kehittämistehtävän aihetta ei ollut tarkoin rajattu Rantalaisen puolelta. Alkutilanteessa tiesimme, että yritysostojen kautta yrityksessä oli useita toimintakulttuureja ja henkilöiden osaamistaitoja. Osaamistaitoissa oli havaittu eroavaisuuksia ja vajeita. Lisäksi yritys koki tärkeänä, että jokainen henkilöstöstä saataisiin mukaan ja osallistumaan. Keskustelujen, materiaalin ja henkilöstökyselyn perusteella aihe hahmottui henkilöstön ja toimintatapojen kehittämiseen. Tein kokoavan esitelmän henkilöstön kehittämistoimenpiteistä, jonka kävimme läpi Anna Partalan ja Jarno Laineen kanssa. Tapaamisessa nousi esille, että mentorointia on aikaisemmin tehty, mutta ei varsinaisesti mentorointi-käsitteenä. Se oli kuitenkin ollut aika epävirallista ja ei kovin suunniteltua. Mentorointiprosessi nykyisessä prosessissa ei ollut organisoitu ja vaihteli suuresti henkilöiden välillä. Päädyimme keskusteluissa kautta, että syvennyn työssäni mentorointiin. Koska mentorointiprosessi oli osittain tuttu, oli sen syventäminen ja kehittäminen järkevää.

4.1 Nykytila-analyysi

Anna Partala valitsi 10 henkilöä, jotka olivat osallistuneet aikaisemmin toteutuneeseen työnopastukseen tai epäviralliseen mentorointiin. Viisi heistä oli mentoreita ja toinen viisi mentoroitavaa. Haastatteluja sopiessa yksi pari jättäytyi pois haastatteluista, koska toinen osapuoli oli irtisanoutunut Rantalaiselta. Loppujen kahdeksan henkilön kanssa sovittiin haastattelut. Haastateltaville lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin, mitä aihealuetta haastattelu koskee ja miten siihen tulee valmistautua.

Haastattelu oli puoliksi avoin teemahaastattelu. Haastattelut suoritettiin Rantalaisen tiloissa helmi-maaliskuussa 2015. Haastattelun pohjana olivat mentorointiprosessin vaiheet. Haastattelija haastattelun edetessä teki tarkentavia kysymyksiä. Teemat ja tarkentavat kysymykset löytyvät liitteestä (Liite 1). Haastattelusta tehtiin muistiinpanot. Muistiinpanojen tueksi haastattelut myös nauhoitettiin. Osan haastateltavien kanssa suomi ei ollut heidän äidinkieltänsä, jonka johdosta se saattoi vaikuttaa jonkin verran vapaan mielipiteiden ilmaisuun. Haastattelun aikana ehdotettiin kielen vaihtamista suomesta englanniksi.

4.2 Haastattelut yhteenveto

Seuraavassa yhteenveto haastattelun pääteemoista

1. Aikaisempi kokemus mentoroinnista

Mentorointikokemusta ei pääsääntöisesti ollut. Yhdellä haastateltavista oli aikaisempi mentorointikokemus. Yleisestikin mentorointi käsitteenä ei ollut varsinaisesti käytössä, vaan haastateltavien kanssa puhuttiin opastuksesta, opettamisesta, työnohjauksesta tai työparitoiminnasta. Haastateltavat mieltivät, että nykyinen toiminta ei välttämättä täysin täyttänyt mentoroinnin piirteitä. Haastateltavat kuvailivat sitä enemmän auttamiseksi. Työnopastus tai perehdytys kokemusta haastateltavilla oli entuudestaan. Haastateltavat kuvasivat mentoreita luottohenkilöiksi. Mentorointivalmennusta tai tukea kukaan haastateltavista ei ollut saanut.

2. Mentorointisuhteen kuvaus mentorin ja mentoroitavan näkökulmasta

Joissakin tapauksissa mentorointisuhteet muodostuivat esimies- alaissuhteen kautta. Tämä asetelma vaikeuttikin tilannetta, sillä tilanne johti esimies- alaisohjaukseen ja varsinaista mentorointisuhdetta ei ollut. Koettiin, että vertaisopastuksessa oli helpompi suhtautua opastukseen, eikä turhaa esimies- alaisjännitystä ollut. Lisäksi esimiesroolissa toimiva mentor saattoi välillä kokea, että aikaresurssit eivät riittäneet esimiestyöhön ja mentorointiin. Mentorointiin ei jäänyt aikaa. Haastateltavien joukosta löytyi pareja, joiden mentorointisuhde oli muodostunut aihekokonaisuuksien kautta esimerkiksi asiakkuuksien siirron tai eläköitymisen johdosta. Suhde on ollut ajankohtaisten asioiden neuvontaa tai ohjaamista sellaiselle henkilölle, joka tietää enemmän. Henkilöitä ei varsinaisesti ollut valikoitu prosessiin. Prosessi tuli useimmille annettuna. Useimmiten henkilöt olivat kirjanpitäjän uran alkutaipaleella, jota kokeneempi henkilö opastaa ja perehdyttää.

Hyvää mentorointisuhdetta kuvattiin mentorin puolelta, että mentoroitava on vastaanottavainen ja kyselevä. Keskustelu on vapaata. Oma-aloitteellisuus nähtiin tärkeänä ominaisuutena. Pitää itse pystyä tarttumaan asioihin. Osa mentoroitavista kuvasi, että ovat omalta persoonaltaan enemmän ulospäinsuuntautuneita kun taas toisille se ei ollut niin luontevaa. Mentoroitavat kokivat tärkeänä, että mentorin kanssa oli helppo tulla toimeen. Osa haastateltavista tarkensivat, että se ei tarkoita mentorin olevan joo-kaveri. Mentor kuuntelee, on joustava ja pyrkii yhdessä ratkomaan ongelmia. Mentorin olisi hyvä muistaa, miltä tuntuu olla uusi ja millaista hyötyä henkilö saa prosessista.

Suhteen kehittämisessä ja luottamuksellisuudessa nähtiin kehitettävää. Mentorointisuhteessa ei välttämättä uskallettu tuoda esille asioita, joissa olisi tarvittu apua. Toisaalta nostettiin esille huomio, että asioita ei välttämättä itse edes osattu tiedostaa, millä alueilla osaamisessa tarvittiin apua. Keskustelusuhde nähtiin myös tärkeänä osana prosessia. Jos suhde jäi ns. vain sähköpostiviestien tasolle, ohjauksen ei koettu olevan niin hyödyllistä kummallekaan taholle. Suhde jäi etäiseksi. Erityisesti tässä tilanteessa mentorointisuhde jäi vain vastauksen antavaksi suhteeksi eikä perustunut mentoroitavan omaan oivallukseen.

3. Mentorointiprosessin kuvaus

Varsinaista systemaattista ja yhtenäistä prosessia ei ollut. Aihe ja ajankohdat valikoitui satunnaisesti arjen toiminnoissa ja niitä ei suunniteltu tietoisesti. Useimmat pitivät prosessia perehdyttämisenä. Useimmiten tavoitetta opastukselle ei ollut asetettu tai ainakaan se ei ollut molempien osapuolten tiedossa. Tapaamisaikoja ei sovittu etukäteen. Tämä koettiin haasteelliseksi, koska aika oli ns. väärä ja aiheeseen ei ollut aikaa perehtyä. Mentoroinnissa koettiin tärkeäksi työn reaaliaikaisuus. Jokapäiväinen toiminta ja työstä nousevia asioita oli hyvä päästä purkamaan heti ilman virallista tapaamista. Kiire tuli useasti esille monen haastattelussa. Työn kiireiden takia mentorointiin piti keskittyä myös työn ulkopuolella.

4. Mentoroinnin tulokset

Tuloksia ei varsinaisesti mitattu. Tuotiin esille, että keväällä tilinpäätösaika on mittari, jolloin työssä tulokset arvioidaan eli osaako työn. Palautetta annettiin lähinnä, mikä meni hyvin ja mikä huonosti. Tuotiin kuitenkin esille, että sitä voisi pyytääkin. Palautetta lähinnä koettiin saavan kehityskeskusteluissa, ei niinkään mentorointisuhteen aikana.

Mentoroitavat kokivat, että oppimista on tapahtunut valtavasti. He olivat saaneet haasteellisempia asiakkaita hoitaakseen. Molemmat tahot olivat nähneet prosessin hyvänä ja hyödyllisenä. Mentorit ovat henkilökohtaisesti oppineet, miten omaa osaamista voidaan jakaa toiselle. Koettiin, että olisi ollut hyvä perehdyttää enemmän talon käytänteisiin ja että ne olisi koottu johonkin yhteen.

5. Mitä odotuksia tulevaisuuden mentorointiin

Haastateltavissa osa koki, että opastuksesta olisi hyvä siirtyä enemmän mentorointiin. Lisäksi toivottiin avointa keskustelua siitä, mitä mentoroinnilla haetaan ja mitä mentorointi on. Tekijän eli mentoroitavan pitää itse sisäistää asia. Yhteinen rakenne nähtiin myös hyvänä asiana, vaikkakin mietittiin sen mahdollisuutta sovittaa itse arjen työhön. Nähtiin, että rakenteen oli hyvä olla kevyt, jotta sitä pystyttäisiin helposti toteuttamaan arjessa. Lisäksi nähtiin tärkeänä, että persoonaa ei saa unohtaa. Mentorointityötä tehdään oman persoonan kautta.

Aikataulupaineet tilinpäätöskiireessä nähtiin osittain esteenä asioiden oppimiseen. Itse tilanteessa aikataulu ei salli tarkempaa analysointia, mutta oppimisen kannalta olisi tärkeätä tehdä kauden jälkeen yhteenveto. Pitäisi olla suunnitelmallisuutta. Yhteisiä valmennus- ja opastusosuuksia myös kaivattiin. Esimerkiksi laatuasioita voitaisiin käydä yhteisesti. Yleistä keskustelua kaivattiin toimistolle. Vertaismentorointi nostettiin esille. Pareja pitäisi olla enemmän. Hankaluutena nähtiin, että kaikkien osaamista ei välttämättä tiedetty kollegoiden kesken. Lisäksi tuotiin esille, että vertaismentoroinnissa on tärkeää, että kollegalla on sopivat ominaisuudet mentoroinnin tekemiseen. Välillä asiakastyö ja asiakkaan ongelmat mietityttävät ja asettavat paineita. Näitä hankalia tilanteita ei välttämättä käydä läpi järjestelmällisesti. Riippuu kuitenkin mentoroitavasta kuinka avoimesti hän tuo asioita esille. Hiljaisemmat henkilöt voivat jäädä yksin. Kaikki ei välttämättä pyydä automaattisesti apua.

Tiedon hallinnointiin ja tiedottamiseen olisi hyvä kiinnittää huomioita. Mentoroinnin ei pitäisi keskittyä tiedottamiseen, vaan tieto olisi koottu yhteen kansioon. Perehdytystä toivottiin seuraaviin aihealueisiin: toimintavalta, asiakastyöskentely, tuntikirjaus ja laskutus.

4.3 Toimenpiteet haastatteluiden jälkeen

Haastatteluiden perusteella tuli esille, että yhtä selkeätä mentorointiprosessia ei ollut. Jokainen pari suoritti prosessin omalla tavalla, jonka johdosta pariens toiminta ei ollut tasalaatuista. Voidaan siis sanoa, että mentorointiprosessia ei ollut. Mentorointitapaista toimintatapaa käytettiin ohjattaessa tai perehdyttäessä työtehtävään.

Haastattelun yhteydessä myös selvisi, että selkeätä termiä toiminnalle ei myöskään ollut. Yksi haastateltavista saattoi puhua perehdyttämisenä, toinen työohjauksena ja kolmas mielsi toiminnan esimiestyönä. On hyvä erotella, mikä toiminta on mitäkin. Rajaveto toimintojen välillä voi olla vaikeaakin, koska ne voivat kulkea käsi kädessä tai niillä voidaan tarkoittaa samaa asiaa ja toimintaa. Tämän vuoksi on tärkeä, että jokainen tietää yrityksessä käytettävän termistön ja mitä sillä tarkoitetaan. Organisaatio saattaa poiketa myöhemmin esitetyssä tavasta, mutta tärkeintä, että organisaation jäsenet tietävät termin ja toiminnan tavoitteen.

Selkeitä tavoitteita ei ollut kirjattu ja prosessista ei ollut tehty sopimusta. Kukaan pareista ei ollut aikatauluttanut tapaamisia kalenteriin. Tämä vaikeutti tapaamisten pitämistä,

koska arkityö ns. vei mennessään tai tapaamisia pidettiin, jos niillä nähtiin tarvetta. Nämä kaikki asiat vaikeuttivat osallistujia hahmottamaan koko prosessia. Mentorointiaiheita oli mietitty päätasolla, mutta niitä ei ollut jäsennetty pienempiin kokonaisuuksiin.

Koko prosessin tuloksia ei ollut mitattu ja arvioitu. Sen teki luonnollisesti vaikeaksi myös se, että prosessin alussa ei ollut tarkasti määritelty tavoitteita. Seuranta prosessin jälkeen ei ollut myös suoritettu.

Haastatteluiden jälkeen pidin yhteenvetopalaverin liiketoimintajohtajan Anna Partalan kanssa ja kävimme läpi päätasolla haastattelun tulokset. Tulokset eivät varsinaisesti yllättäneet Partalaa ja olimme yhtä mieltä, että keskitymme kehittämisprojektissa tekemään muutokset erityisesti seuraaville aihealueille

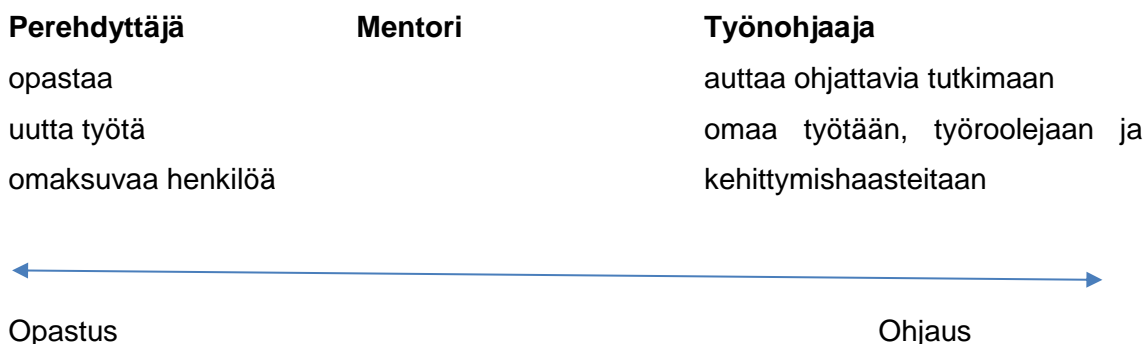
- Mentorointi terminä
- Tavoitteet ja sopimus
- Aikataulutus ja tapaamiset
- Tuki
- Tulokset ja niiden arviointi

Tuloksien lisäksi esittelin palaverissa viitekehikseni mentorointiprosessista ja ehdotukseni etenemisestä. Päätimme palaverissa, että suunnittelemme ja toteutamme Rantalaisen mentorointiprosessin viitekehiksen mukaisesti.

4.4 Mentorointiprosessi: Valmistelu

Haastatteluissa nousi esille mentorointi käsitteen vahvistaminen. Selkeätä ja yhdenmukaista termiä ei ollut käytettävissä. Keskustelimme Rantalaisella mentorointikäsitteen käyttämisestä ja sen selittämisestä oheisen kuvan avulla

.



Kuva 1 (Kupias & Salo 2014, Moisalo 320-325)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan tutustumista organisaatioon, ympäristöön ja tehtävään. Työnopastus seuraa usein perehdyttämistä ja on osa perehdyttämiskokonaisuutta. Työopastuksessa siirrytään ympäristön ja yleisten asioiden opiskelusta työsuoritteiden opiskeluun. Työnopastuksella tarkoitetaan eri asiaa kuin työnohjauksella. Työnohjauksessa keskittyminen on työntekijän työn, työroolien ja kehittymisnäkökulmien tutkimista. Se menee syvemmälle kuin työopastus, joka keskittyy vain työtehtävään. (Moisalo 2011, 320-325.) Mentoroinnin tehtävät sijoittuvat näiden kahden ohjaus- ja kehittämismuodon välille. Mentorointi voi olla perehdyttämistä, mutta sitä ei kannata rajata vain perehdyttämiseen. Mentoroinnissa on tärkeää hyödyntää mentorin sisällöllistä osaamista ja kokemusta. (Kupias & Salo 2014, 19.)

Toisena asiana sovimme mentorointiteeman organisaation tasolla. Rantalaisen strategiset näkökulmat mentorointiohjelmaan oli seuraavat:

- Osaamisen kehittäminen tukemaan kokonaisvaltaista palveluvalikoimaa
- Rantalainen paras työpaikka- vaikutus oman työn ja osaamisen kehittämiseen
- Monimuotoisuus työyhteisössä

Mentorointiohjelmaan järjestettiin avoin haku sekä mentoroitaville että mentoreille. Ilmoitus oli nähtävillä kaikille työntekijöille. Hakuilmoituksessa kerrottiin mentorin hyötyjä eri osapuolille ja pyydettiin kertomaan omat tavoitteet ja motivaatio mentoroinnille. Ilmoittautumiset otti vastaan Anna Partala. Mentorointiohjelmaan hakeutui 4 mentoroitavaa ja 4 mentoriehdokasta.

4.5 Mentorointiprosessi: Toteuttaminen

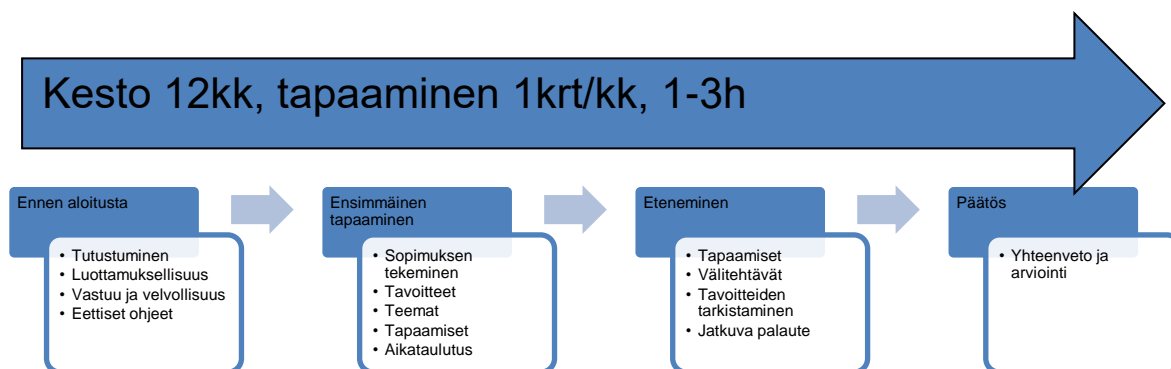
Mentoriparin valinta

Mentoriparin valinnassa tavoitteena oli, että mentoroitava ja mentori pääsevät tutustumaan kaikkiin henkilöihin ja tekemään sen jälkeen valinnan itselle sopivasta henkilöstä. Mentorointiparin valinnassa hyödynnettiin speed dating –menetelmää. Speed dating harjaannuttaa keskittynyttä kuuntelua, täsmällistä puhetta ja ääneen ajattelua. Tapa tapaa antaa kaikille mahdollisuuden kertoa oman näkemyksensä ja tulla kuulluksi. Prosessi antaa myös mahdollisuuden vaikuttaa muiden näkemysiin ja muuttaakin omaa ajattelua. Tapa voi myös olla jäänmurtajana, jolloin luottamusta voidaan synnyttää nopeammin. (Heinonen, Klinberg & Pentti 2011, 259-260.)

Anna Partala oli kutsunut kaikki osallistujat mentoriparin valintatilaisuuteen. Kaikki eivät loma-ajankohdista ja työkiireistä johtuen pystyneet osallistumaan. Tilaisuudessa oli läsnä yksi mentoroitava ja kolme mentoria. Osanottomäärän vuoksi speed date menetelmä ei soveltunut täysin tilanteeseen. Paikalla ollut mentoroitava keskusteli jokaisen mentoriehdokkaan kanssa kahden kesken, jonka jälkeen hän teki päätöksen kenen mentorin kanssa toivoisi jatkavan prosessia. Mentoroitaville, jotka eivät olleet paikalla, valinta parista tehtiin Anna Partalan toimesta.

Mentorointiohjelma ja valmennus

Mentorointiohjelma suunniteltiin. Se jakautui neljään osaan: ennen aloitusta tehtävät, ensimmäinen tapaaminen, eteneminen ja päätös. Mentorointiohjelmasta ja prosessista pidettiin valmennus osallistujille. Valmennuksessa käytiin jokainen osa-alueen teemat läpi ja jaettiin tarvittavat dokumentit. Valmennuksessa käytiin läpi teemoja: mentorointiohjelmasta, mentorointitapaamisen sisällöstä, työskentelytavoista, välitehtävistä, mentoroitavan ja mentorin rooleista. Valmennuksesta tehtiin valmennusmateriaali, joka jaettiin osallistujien kesken.



Kuvio 10 Mentorointiohjelma (Mukaeltu Kupias&Salo 2014, 90.)

4.6 Mentorointiprosessi: Seuranta

Mentorointiprosessin seuranta suoritettiin mentorointiohjelman aikana. Puolella välissä järjestettiin ns. motivointipalaveri, jossa samalla kysyttiin palautetta ja tuloksia etenemisestä. Toinen seurantapalaveri suunniteltiin tapahtuvaksi ohjelman lopussa osallistujien kesken.

5 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävän tulokset arvioitiin mentorointiprosessin ollessa käynnissä puolella välissä koko ohjelmaa, koska opintojen ja tutkijan aikataululliset syyt näin vaativat. Tulokset olisi ollut parempi kysyä prosessin päättyessä, mutta jo puolella välissä prosessia oli selkeästi kehittämistä havaittavissa.

Kehittämistehtävän tuloksien kysely suoritettiin haastattelemalla. Haastattelu oli avoin teemahaastattelu. Kolme mentorointiparia haastateltiin. Yksi pari oli joutunut keskeyttämään mentorointiprosessin työkiireiden johdosta.

5.1 Haastattelutulokset

Kehittämistehtävän tulokset pyrkivät vastaamaan seuraaviin kysymyksiin

1. Millainen on toimiva mentorointiohjelman prosessi?
2. Millainen on luotettava ja toimiva mentorointisuhde mentorin ja mentoroitavan välillä ja mikä auttaa sen syntymiseen?
3. Mitä tavoitteita mentoroitava ja mentori ovat saavuttaneet?
4. Mitä tuloksia mentorointiohjelmalla on saavutettu?

Yleisesti voidaan sanoa, että mentorointi on auttanut osallistujia työssä. Kysymyksiin on saatu vastauksia ja mentorointi on selventänyt ajatuksia ja tuonut uusia näkökulmia. Oppimistuloksia oli havaittavissa enemmän mentoroitavien puolella kuin mentoreiden. Osa pareista näki mentoroinnin vielä olevan perehdytystä ja tehtävään opastamista.

Mentorointiin suhtauduttiin positiivisesti ja molemmat osapuolet olivat sitoutuneita prosessiin. Mentorointiaiheet koettiin kiinnostavina ja nähtiin hyvänä, että aiheisiin pystyi itse vaikuttamaan. Tapaamiset koettiin pääsääntöisesti vastaavan kehittymistarpeita ja olevan tavoitteen mukaisia. Osa toi esille, että kehittymistarpeissa aiheita voisi muuttaa käytännönläheisemmäksi ja osa taas kaipasi lisää asiapitoisuutta. Aiheiden syvyyteen vaikutti vahvasti osapuolten erilaiset taustat.

Prosessiin valmistautumisessa nähtiin, että siihen käytettiin liian vähän aikaa ja sitä pitäisi lisätä. Koettiin, että valmistautuminen oli työlästä ja se useimmiten jäi mentorin tehtäväksi. Prosessin aikatauluttaminen nähtiin hyvänä, että se tehtiin heti alussa. Se auttoi sitoutumaan. Parit olivat joutuneet muuttamaan aikatauluja, mutta muuttaminen oli helpompaa, kun tapaamiset olivat jo kalenterissa. Kaikki parit olivat tehneet mentorointisopimuksen, joka osallistujien mielestä myös sitoi itse prosessiin. Tapaamisten välillä olevaa valmistautumista kaivattiin lisää. Se vaati oma-aloitteellisuutta erityisesti mentoroitavien keskuudessa. Spontaania mentorointia oli myös tapaamisten välissä erityisesti niiden parien kesken, jotka työskentelivät samassa toimistossa.

Mentorointisuhde osapuolten välillä oli luottamuksellista ja kaikki pystyivät keskustelemaan keskenään. Tässä vaiheessa prosessia suhteen syntyminen oli alkuvaiheessa, jonka johdosta sen syvällisempi arvioiminen oli liian aikaista. Yksi pari toi esille, että oli

tärkeä, että mentorointi voitiin suorittaa omalla äidinkielellä. Se auttoi suhteen muodostumiseen ja siinä kehittymiseen.

Mentorointiprosessi oli tuottanut tuloksia. Osaamisen nähtiin kehittyvän ja kasvavan mentoroitavien parissa. Osa osallistujista oli saanut uusia asiakkaita ja yleisesti itsenäisyys työn tekemiseen oli kasvanut. Joku oli myös oppinut uuden työtehtävän. Lisäksi osallistujat olivat saaneet uusia välineitä ja materiaaleja, joita olivat voineet hyödyntää työn tekemisessä. Prosessi oli selventänyt omia ajatuksia ja tuonut uusia ajatuksia työn tekemiseen. Mentori ei vain antanut vastauksia vaan oli laittanut mentoroitavan miettimään ja kehittämään omaa osaamista.

Prosessi oli haastanut mentoreiden osaamisen ja ammattitaidon. Prosessissa oli tullut mahdollisesti esille omat kehittymisalueet, joista olisi hyvä ottaa lisää selvyyttä. Lisäksi se haastoi oman tavat opettaa ja kertoa asiat toiselle. Prosessi laittoi myös mentorit miettimään, miten hyvin sopii mentorin rooliin.

Vuorovaikutusosaaminen sekä mentoreilla että mentoroitavilla kasvoi. Tilanteissa oppia kertyi, kuinka erilaisten ihmisten kanssa tulla toimeen ja miten erilaisten ihmisten kanssa voi ja kannattaa kommunikoida. Vuorovaikutus parien välillä oli hyvää ja sitoutunutta. Verkostoituminen muun henkilöstön kanssa ei ollut vielä suuresti lisääntynyt. Parit työskentelivät keskenään, mutta eivät olleet vielä hyödyntäneet muita resursseja.

5.2 Kehittämistehtävän tavoitteiden tulokset

Kehittämistehtävän tavoitteet pystyttiin täyttämään. Alla olevassa taulukossa 5 on kuvattu kehittämistehtävän tavoite, alkutilanne ja toteutuksen tulos.

TAVOITE	ALKUTILANNE	TOTEUTUKSEN TULOS
mentorointi toimintamalli	ei yhtenäistä mallia	mentorointimalli ja ohjelman suunnittelu
tavoitteiden ja odotuksien määrittely	tavoitteita ei määritelty	tavoitteiden ja odotuksien kirjaaminen mentorointisopimukseen
vastuiden määrittely	ei selkeätä työnjakoa	mentorointivalmennus
mentorointiohjelman tuloksien mittaaminen	ei mitattu	mentorointiohjelman arviointimalli
tuki mentorointipareille	ei yhteisiä tilaisuuksia	mentorointivalmennus ja motiivointitapaaminen

Taulukko 5 Kehittämistavoitteiden onnistuminen

Kehittämistehtävän toteutuksessa saatiin luotua fasiloitu toimintamalli koko henkilöstölle. Mentorointiprosessimalli oli ensimmäinen pilotti versio, jota on tarkoitus kehittää ajan saatossa. Toisena tavoitteena oli asettaa mentoroinnille selkeät tavoitteet ja odotukset. Toteutuksessa tämä huomioitiin mentorointisopimuksen tekemisellä. Jokainen määritteli omat tavoitteet ja odotukset prosessille, joita voitiin päivittää tarvittaessa prosessin edetessä. Mentorointisopimuksessa mentorointiaiheet valittiin kehittämään henkilön yksilöllisiä tarpeita ja vaatimuksia.

Mentorointivalmennuksessa määriteltiin mentorointi osapuolten vastuut ja velvollisuudet. Valmennuksessa annettiin myös tukea mentorointiprosessille. Lisäksi puolella pidettiin motiivointi- ja sparrauspalaveri, jossa annettiin tukea ja mitattiin saavutettuja tuloksia.

6 Johtopäätökset

Mentorointiprosessi oli osallistujille vielä suhteellisen uusi. Mentorointi käytäntö vaatii mentorointikulttuurin luomisen ja oppimisen. Se vaatii uusia ohjelmia ja uusia kokemuksia, jonka kautta se leviää organisaatiokulttuuriin. Lisäksi mentorointiin olisi hyvä yhdistää työnohjaus. Osa koki mentoroinnin liian teoreettiseksi, joten mentoroinnin ja työnohjauksen yhdistelmä toisi varmasti toimintaan konkreettisuutta. Osallistujien on kuitenkin syytä ymmärtää, mitä mentorointi on ja sen syvällisyys verrattuna perehdytykseen. Ei siis pidä sekoittaa mentorointia ja perehdytystä samaksi toiminnaksi.

Aiheiden teoreettisuuden tai käytännöllisyyden valintaan vaikuttavat osapuolet. Teoreettisuuden syvyyden valintaan vaikuttaa, millaiset osapuolet pareina työskentelee. Jos pari valitaan mentoroitavan mukaan, on hyvä ottaa huomioon millainen oppimistyyli henkilöllä on. Lisäksi luonteiden eroavaisuudet vaikuttavat asiaan, joten jollain tasolla sekin on hyvä huomioida.

Mentorointiprosessiin valmistautuminen on hyvä jakaa molempien osapuolten kesken, sekä mentorin että mentoroitavien. Silloin voidaan jakaa työtaakkaa molempien kesken. Valmistautumisessa auttaa muistiinpanot ja niiden aktiivinen reflektointi. Mentorointimateriaalia olisi hyvä voida jakaa myös muiden mentorointiparien kesken. Materiaalit voisivat olla sellaisessa paikassa, josta jokainen mentorointipari voisi niitä katsella. Tällä tavalla voidaan minimoida työtä ja hyödyntää muiden tekemiä materiaaleja.

Vuorovaikutus ja yhteistyö syvenevät mentorointiprosessin edetessä. On syytä olla kärsivällinen. Ensimmäisien tapaamisten aikana vasta tutustutaan toisiin. Mitä vieraampi toinen osapuolista on, voi vuorovaikutuksen syveneminen viedä aikaan. Ei pidä tuntea huonommuutta, jos vuorovaikutuksen syntymiseen kuuluu useampia tapaamisia. Se on luonnollista. Lisäksi mentorointiprosessissa on hyvä huomioida verkostoituminen. Rantalaisen mentorointiprosessissa luotiin verkostokartta, jota jokainen pari täyttää ja hyödyntää. Jokainen pari kirjoittaa heidän keskusteluissa tulleet tärkeät kontaktit, joita muut voisi mahdollisesti hyödyntää. Ryhmämentorointia ja kaikkien osallistujien energian ja tietotaidon huomioiminen on tärkeä osa mentorointikulttuurin luomiseksi. Yhteisiä teemoja ja aihekokonaisuuksia oli eri pareilla, joten yhteiset ryhmämentorointituokioiden ovat paikallaan. Sen takia omista mentorointiteemoista olisi hyvä keskus-

tella, joten prosessiin olisi hyvä lisätä satunnaisesti ryhmämentoroinnit tuokiot. Rantalaiselle päätettiin järjestää ryhmämentorointi ohjelman loppupuolella.

Mentoroitavan ja mentorin roolien täsmentäminen olisi varmasti hyväksi. Olisi hyvä, että aikaa löytyy alussa molempien valmentamiseen. Mentorit tarvitsevat tukea erilaisien mentorointityylien löytämiseen. Mentoroitavien on puolestaan hyvä ymmärtää oma rooli oma-aloitteellisena toimijana. Vaikka vastuita ja velvollisuuksia käytiin valmennuksissa läpi, niiden korostaminen ei ole ikinä liiaksi.

6.1 Jatkotoimenpiteet

Kehittämiprojektissa mentorointiparit työskentelivät kaksin, joten koko mentorointiryhmän hyödyllisyys jätettiin jokseenkin käyttämättä. Saattoi olla, että parit käsittelevät samoja teemoja. Tämän johdosta jatkotoimenpiteenä päätettiin ryhmämentorointitaapaaminen. Jatkossa olisi myös hyvä, että mentorointi teemat jaettaisiin koko mentorointiryhmässä ja parit voisivat tehdä mahdollisuuksien mukaan yhteistyötä.

Toisena jatkotoimenpiteenä päätettiin vertaistapaamisen järjestäminen. Olisi hyvä, että sekä mentorit ja mentoroitavat tapaisivat erikseen ja voisivat vaihtaa kuulumisia ja ajatuksia mentorointiprosessin kulusta. Tulevaisuudessa olisi myös hyvä miettiä, että valmennus mentorointiohjelmaan tehtäisiin erikseen sekä mentoreille ja mentoroitaville. Näin pääsisi paremmin käsittelemään mentoroinnin rooleja ja toimintamalleja.

Kolmantena jatkotoimenpiteenä projektissa nousi esille, että mentorointi olisi hyvä yhdistää muuhun henkilöstökehittämiseen. Voittaisiin perustaa erilaisia osaajayhteisöjä. Esimerkiksi voidaan perustaa auttamisosaajayhteisö, jossa voidaan jakaa spontaanisti arkipäivänongelmia ja saada niihin vastauksia. Toinen osaajayhteisö voitaisiin vaikka perustaa tiettyjen osaajien keskuuteen, jossa he voivat jakaa syvällisempää tietoa ryhmän kesken. Mentorointiryhmien rinnalla voitaisiin hyödyntää muita yhteisöllisiä oppimismenetelmiä. Esimerkiksi eri mentoriparien kesken voisi järjestää lukupiiriin ja käydä yhdessä läpi kirjan annin. Lisäksi voitaisiin pitää muitakin yhteisiä pohdintatuokioita saman mentorointiteeman ympärille. Voittaisiin järjestää learning cafe tyypisiä tilaisuuksia mentorointiparien kesken, jolloin tiedonvaihto paranisi ja koko ryhmän kokemus ja tietotaito hyödynnettäisiin paremmin.

6.2 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän aihe oli mielenkiintoinen. Tehtävä koettiin yrityksessä hyväksi ja osallistujat olivat hyvin mukana projektissa. Lisäksi yrityksen johto oli projektin takana. Kehittämistehtävä sujui suhteellisen hyvin. Uusi toimintamalli ja sen valmennus antoivat osallistujille tukea oman osaamisen kehittämiseen. Valmennuksien aikataulu pysyi sovitussa aikataulussa, mutta työn lopullinen kirjallinen tuotos ei pysynyt sovitussa aikataulussa. Valmennukset saatiin pidettyä suunnitellulla tavalla. Valmennuksien pitäminen oli erittäin opettavaista ja mielenkiintoista. Yhteistyö osallistujien ja kouluttajan kesken sujui hyvin. Liiketoimintajohtaja Anna Partala oli suuresti avuksi kehittämistehtävän toteutuksessa. Häneltä saama tieto Rantalaiselta auttoi työn eteenpäin viemisessä.

Osallistujien suhtautuminen projektiin oli positiivinen. Jokainen osallistuja oli mukana mielellään ja halusi kehittää omaa osaamista. Haasteena osallistujille oli oman työn tuomat kiireet, jonka johdosta osa osallistujista joutuivat jättämään joitakin tilaisuuksia väliin. Lisäksi kiireen johdosta yksi pareista joutui keskeyttämään prosessin. Tämä olikin aihealue, johon en ollut kehittämistehtävän tekemisessä varautunut.

Kehittämistehtävän toteutuksessa haasteeksi osoittautui, että opinnäytetyön tekijä ei työskennellyt yrityksessä. Tietojen kerääminen ja liiketoiminnan sisäistäminen toi haastetta työn tekemiseen ja viivästytti osittain työn loppuun saattamista.

Opinnäytetyön tekeminen oli opettavaa ja haastavaa. Toimintatutkimus oli itselleni uusi kehittämistapa, jonka johdosta kesti aikansa sisäistää se. Vaikeinta oli oman toiminnan jatkuva dokumentointi mutta itse tutkimuksen toteuttaminen oli erittäin mielenkiintoista. Toimintatutkimus auttoi kehittämään omaa analyyttistä ajattelutapaa.

Lähteet

Alred Geof, Garvy Bob & Smith Richard, 2000. Mentorointi. Inforviestintä. Helsinki.

Clutterbuck David, 2014. Everybody needs mentor. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Garvey, Bob, Stokes Paul & Megginsson 2014. Coaching and Mentoring. Theory and Practice. Second edition. Sage Publications Ltd. California.

Helakorpi Seppo, 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Isotalo Merja, 2010. Mentorointiopas. Akavan Erityisalat. Helsinki.

Juusela Tuulikki, Lillia Tuula & Rinne Jari, 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kananen Jorma, 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu-sarja. Jyväskylä.

K.N. Rekha M.P. Ganesh, (2012), "Do mentors learn by mentoring others?", International Journal of Mentoring and Coaching in Education, Vol. 1 Iss 3 pp. 205 - 217

Kupias Päivi & Salo Matti, 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Helsinki

Lankinen Paavo, Miettinen Asko, Sipola Veikko, 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki

Meyer, Marius ,2007. Measuring ROI in Mentoring and Coaching. Knowres Publishing. ProQuest ebrary. Luettu 19.4.2016.

Nakari Liisa, Porenne Pertti, Mansukoski Seppo & Huhtala Tauno, 1998. Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia Oy. Forssa.

Otala Leenamajja, 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro Oy. Helsinki

Partala, Anna 2014. Liiketoimintajohtaja. Rantalainen Helsinki Oy. Vantaa. Haastattelut 16.9.2014, 26.11.2014

Partala Anna, 2015. Liiketoimintajohtaja. Rantalainen Helsinki Oy. Vantaa. Haastattelut

Ristikangas Vesa, Clutterbuck David & Manner Jari, 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari. Helsinki.

Rantalainen. 2014. Yritys. <http://www.rantalainen.fi/yritys/>. Luettu 20.11.2014.

Rantalainen Tiliposti & Palkka, 03 ja 04/2014. Rantalaisen asiakas- ja sidosryhmälehti. Esite.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli, 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Latvia.

Whittaker Mike & Cartwright Ann, 2000. The Mentoring Manual. Gower Publishing Limited. England.

Viitala Riitta, 2005. Johda osaamista – osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor. Keuruu.

Zachary J. Lois, 2005. Creating mentorinhculture. The organizations's guide. Jossey-Bass. USA- San Francisco.

Haastattelun pohjana käytetyt teemat

1. HENKILÖTIEDOT:

- Kauan työskennellyt Rantalaisella?
- Millainen työhistoria?
- aikaisempi kokemus mentoroinnista ja koulutusta mentorointiin?

2. RANTALAINEN MENTOROINTISUHDE

- mentori tai mentoroitava, vuorovaikutussuhteen kuvailu
- Mentorointisuhde kesto
- Vapaa kuvaus tapaamisista
- henkilön valinta
- koulutus mentorointiin
- miksi halusit mentoriksi tai mentoroitavaksi

3. MENTOROINTIPROSESSI

- aihe ja sopimus
- tavoitteet ja odotukset
- Tapaamiset? Säännöllisyys, aikataulut, tehtävät, ajankäyttö?
- Palaute ja tavoitteiden tarkistus
- Mentoroinnin tulokset ja hyödyllisyys
- Ulkopuolinen tuki?
- Mitä olet oppinut? Onko vaikuttanut omaan osaamiseen? missä näkynyt? Jos ei ole, miksi?

4. TULEVAISUUDEN MENTOROINTI

- toiveita